ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras

(Organizador)

Atena Editora

Ano 2022

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Atena Editora
Ano 2022

Editora chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora executiva
Natalia Oliveira
Assistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto gráfico
Camila Alves de Cremo
Daphynny Pamplona
Gabriel Motomu Teshima
Luiza Alves Batista
Natália Sandrini de Azevedo
Imagens da capa
iStock
Edição de arte
Luiza Alves Batista

Administração: gestão, empreendedorismo e marketing

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Yaiddy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: gestão, empreendedorismo e marketing / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-5983-854-7
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.547222401

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

Atena Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

APRESENTAÇÃO

O campo científico da Administração tem passado por uma crescente renovação epistêmica nas últimas décadas em função da emergência de discussões ligadas a macro transformações socioeconômicas e seus reflexos nas organizações por meio das temáticas mercadológicas e de empreendedorismo, bem como de novas agendas sobre gestão estratégica e de contato multidisciplinar com outras áreas.

Partindo destes avanços científicos, o objetivo deste livro, "Administração: Gestão, Empreendedorismo e Marketing 1", é analisar o estado da arte sobre a Administração a partir de um conjunto de estudos que valorizam a combinação de revisões da literatura especializada e estudos de caso, possibilitando assim a decodificação de novos conhecimentos existentes na realidade.

Organizada em vinte e dois capítulos, a presente obra é ao mesmo tempo um trabalho acadêmico e um livro de reflexão para instigar os leitores, o qual foi desenvolvido de modo colaborativo entre pesquisadoras e pesquisadores, brasileiros e estrangeiros, comprometidos com o campo epistemológico da Administração, a despeito de suas diferentes formações acadêmicas e expertises.

Advindos de instituições de ensino superior e de pesquisa públicas e privadas, os autores produziram um conjunto de discussões que se aglutinam dentro de quatro eixos temáticos, os quais são identificados, respectivamente, por abordagens empíricas sobre: a) gestão em instituições de ensino superior; b) empreendedorismo e gestão de microempresas; c) gestão mercadológica;, e, d) gestão contábil e controladoria.

Com base nestes eixos temáticos, a presente obra coaduna diferentes prismas do complexo caleidoscópio administrativo, caracterizando-se por um olhar que estimula a pluralidade teórica e metodológica, ao apresentar distintos estudos que visam em sentidos contraditórios, tanto, delimitar a fronteiriça disciplinar do campo epistemológico de Administração, quanto, ampliar a dinâmica fronteiriça multidisciplinar com outras áreas.

Em razão das discussões levantadas e dos resultados apresentados após um marcante rigor metodológico e analítico, o presente livro caracteriza-se como uma obra amplamente recomendada para estudantes em cursos de graduação e pós-graduação ou mesmo para o público não especializado na área de Administração, por justamente trazer de modo didático e linguagem acessível novos conhecimentos sobre a atual e prospectiva realidade administrativa.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

ANÁLISE DE REDES SOCIAIS: UM ESTUDO SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA NO PERÍODO 2005 - 2015

Data de aceite: 01/01/2022
Data de submissão: 08/10/2021

Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto
Universidade Federal de Alagoas
Maceió - AL
http://lattes.cnpq.br/6829129703398807

Claudio Zancan
Universidade Federal do Paraná
Curitiba - PR
http://lattes.cnpq.br/9437381043897660

Diego da Guia Santos
Instituto Federal de Alagoas
Maceió - AL
http://lattes.cnpq.br/2442362471764000

Kleber José dos Santos
Universidade Federal de Alagoas
Maceió - AL
http://lattes.cnpq.br/2588271583183092

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo analisar a produção científica em Análise de Redes Sociais (ARS) de 2005 a 2015. A pesquisa foi realizada com base nos principais periódicos brasileiros de Administração, segundo classificação obtida no Sistema Qualis da Capes 2014. No total, foram identificados 100 artigos com a temática em Redes publicados no período. As análises foram baseadas no levantamento das temáticas e procedimentos metodológicos utilizados. Os resultados encontrados contribuem para uma melhor delimitação do campo de redes. Os resultados apontam para uma identidade da produção acadêmica de Redes no campo da Administração Pública ainda tímida e em expansão. Foi observado que a área da Educação possui o maior número de estudos, 21,05%. Já o tema mais abordado é "Políticas Públicas" que foi identificado em 52,63% dos artigos levantados, apesar de o campo evidenciar uma grande diversidade de outros temas. Quanto aos aspectos metodológicos, verifica-se que predomina a utilização da técnica de Estudo de Caso com 68,42% e uma técnica de coleta de dados bem diversificada. Por outro lado, é importante realçar que quando se compara o número de estudos em redes de uma forma geral com os específicos do campo da Administração Pública, percebe-se uma lacuna teórica existente para futuras pesquisas na área.

PALAVRAS-CHAVE: redes sociais; administração pública; produção científica; métodos de pesquisa.

ANALYSIS OF SOCIAL NETWORKS: A STUDY ON BRAZILIAN SCIENTIFIC PRODUCTION IN THE PERIOD 2005 - 2015

ABSTRACT: This article aims to analyze the scientific production in Social Network Analysis (ARS) from 2005 to 2015. The research was conducted based on the main Brazilian Administration journals, according to the classification obtained in the Qualis System of Capes 2014. In total, there were identified 100 articles with the theme in Networks published in the period. The analyzes were based on a survey of the themes and methodological procedures used. The results found contribute to

a better delimitation of the field of networks. The results point to an identity of the academic production of Networks in the field of Public Administration that is still timid and expanding. It was observed that the Education area has the largest number of studies, 21.05%. The most discussed topic is “Public Policies”, which was identified in 52.63% of the articles surveyed, despite the field showing a great diversity of other themes. As for the methodological aspects, it appears that the use of the Case Study technique predominates with 68.42% and a well diversified data collection technique. On the other hand, it is important to emphasize that when comparing the number of studies in networks in general with those specific to the field of Public Administration, there is a clear theoretical gap for future research in the area.
KEYWORDS: social networks; public administration; scientific production; research methods.

1 I INTRODUÇÃO

O estudo de redes sociais, sobretudo para produção científica, tem ganhado notoriedade entre pesquisadores, que buscam analisar aspectos como os níveis de centralidade e densidade nas relações entre atores sociais. De acordo com Balestrin, Verschoore e Reyes (2010), o estudo destas redes sociais tem evoluído consideravelmente, no contexto acadêmico das últimas décadas. Silva, Matheus, Parreiras e Parreiras (2006) afirmam que esse crescimento é decorrente do aumento de dados disponíveis para análise, aumento do poder computacional para utilização dos pesquisadores, bem como a ampliação de áreas de conhecimento que utilizam as redes sociais como ferramenta de análise.

As redes sociais são ligações que se estabelecem pela rede de relacionamentos entre atores sociais no ambiente em que estão inseridos, por meio delas é possível fortalecer relações, aumentar o desempenho, estabelecer comportamentos e consolidar as atividades dos atores envolvidos, seja a nível individual ou a nível institucional. Seu conceito se aproxima ao conceito de governança, frequentemente abordado em pesquisas da área no setor público. Para Bourgon (2010) o conceito de governança é essencial na Administração Pública: os governos não podem depender de ação solitária, é essencial o compartilhamento de responsabilidades, riscos e poder para a obtenção dos resultados públicos desejados.

Diante do exposto, considera-se como objetivo dessa pesquisa analisar a produção científica de 2004 a 2014 em Análise de Redes Sociais (ARS) e identificar os estudos dessa área que são focados no campo da administração pública. Para isto, deve-se ter em mente a questão de pesquisa, que deverá ser respondida com a realização do estudo: Como tem sido formada e quais são as características temáticas e metodológicas da produção científica em Redes que têm seus trabalhos focados em Administração Pública?

Usou-se uma abordagem qualitativa para definição de um levantamento das publicações em Redes no campo da Administração Pública dos principais periódicos de Administração, segundo critérios estabelecidos pelo Sistema Qualis CAPES no período de estudo de 2004 a 2014.

A contribuição teórica do estudo está centrada no campo de pesquisa de redes

sociais voltadas para a Administração Pública. Através dessa pesquisa pode ser feito uma melhor delimitação da produção científica do campo e observados possíveis lacunas teóricas para estudos futuros.

Esta pesquisa teve como referência os estudos de Sobral e Mansur (2013); Paiva e Brito (2013), estruturando-se nas seguintes partes: (1) introdução; (2)revisão bibliográfica acerca do conceito de Redes Sociais e aplicação científica no campo da Administração Pública; (3) estudos realizados em redes sociais e produção científica; (4) métodos usados para identificação, coleta e análise dos dados e informações; (5) considerações finais da pesquisa a partir das análises, limitações desta pesquisa e sugestões para novas pesquisas desta natureza que venham a ser realizadas no futuro.

2 I ANÁLISE DE REDES SOCIAIS (ARS): SURGIMENTO

As primeiras pesquisas envolvendo a Análise de Redes Sociais (ARS) foram na área das Ciências Sociais por volta da década de 1920 em estudos da Psicologia Social (FREEMAN, 1996). Essas pesquisas investigavam como o contexto social e o padrão de relacionamentos influenciavam o comportamento individual de crianças pré-escolares nos Estados Unidos, Zancan; Santos e Campos (2012).

Para a comunidade científica, a data de origem da abordagem da ARS se evidencia com a publicação do livro *Who shall survive,* do sociólogo Jacob Moreno, em 1934, e por meio da criação da Revista Sociometry, em 1937 (FREEMAN, 1996; WASSERMAN e FAUST, 1994; SCOTT, 2000).

Especificamente no âmbito dos estudos organizacionais, a perspectiva de Redes Sociais emergiu no final dos anos de 1970, quando autores como Aldrich (1979) e Williamsom (1975) passaram a tomar a forma de relacionamento Inter organizacional como foco de análise, Martes et al. (2006).

A continuação para essa evolução se deu nos anos 90 quando esses tipos de estudos passaram a ter 3 enfoques na literatura organizacional: Rede como novo arranjo voltado a melhoria do desenho organizacional, voltado para a análise do processo de formação e estruturação de arranjos coorporativos, estudo dos relacionamentos organizacionais em redes a partir de uma perspectiva temporal mais ampla. No início dos anos 2000, no cenário internacional, publicações sobre este tema ganharam notoriedade.

Analisando o panorama atual, fica evidente a evolução dos estudos sobre ARS. Segundo Belestrin, Verschoore E Reyes Junior (2010) o mundo ainda não vive o apogeu da sociedade em rede, descrita por Castells (1999); mas alguns fatos recentes demonstram sua ascensão. Em nenhum outro momento a cooperação e as redes receberam tanto interesse quanto atualmente. A revista Forbes reconheceu, no final de 2007, a importância das redes na economia contemporânea, publicando uma edição especial para aprofundar o tema (Post, 2007);

Dentro dessa evolução, percebe-se um destaque também para os estudos acadêmicos, Belestrin Verschoore E Reyes Junior (2010) comenta que alguns dos mais importantes periódicos científicos internacionais já realizaram edições especiais dedicadas às redes, como é o caso da revista *Organization Studies (1998) e do Academy of Management Journal* (2004). Outro exemplo é a chamada de artigos para o congresso da Academy of International Business [AIB], que ocorreu em 2008, na cidade de Milão, apresentando como tema geral o desenvolvimento de conhecimento nas redes de negócios internacionais.

No Brasil, entre outras evidências desse maior interesse sobre o tema, tem-se o volume 43 da Revista de Administração Pública (RAP) em 2009, bem como o volume 46 da Revista de Administração de Empresas (RAE) em 2006. Ambos os periódicos, nesses volumes, adotaram a temática de redes como eixo principal de suas publicações, Zancan (2012).

Porém, mesmo com esse avanço evidenciado dos estudos de redes, o campo se demonstra carente de contribuições teóricas e estudos científicos. Embora a aplicação do conceito de Redes Sociais representa uma preocupação quase secular à academia internacional (FREEMAN, 1996), é verificada na literatura a ausência de um delineamento metodológico padrão nas pesquisas que se utilizam dessa perspectiva. Zancan (2012) sugere que novas abordagens sobre este tema sejam desenvolvidas, principalmente devido à lacuna deixada por meio da ausência de textos científicos que evidenciam contribuições teóricas relacionadas com a ARS, bem como em outras áreas emergentes da Ciência Administrativa.

3 | CONCEITO DE REDES SOCIAIS: APLICAÇÃO CIENTÍFICA NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Estudar as *relationalties* (ligações relacionais) entre atores sociais de um determinado contexto é o objetivo da Análise de Redes Sociais (ARS), um método que permite estabelecer uma visão relacional acerca de um fenômeno e não apenas dos atributos particulares dos indivíduos (Silva *et al*., 2010; Silva *et al*., 2005).

O conceito de Análise de Redes Sociais (ARS) pode ser utilizado em diversas áreas de estudo como uma ferramenta para análise da interação entre os elementos de uma rede. Para Belestrin e Verschoore (2014) o termo rede passou a ser empregado na perspectiva sociológica, para explicar os fenômenos de relações recíprocas entre seres humanos. “Uma rede social tem a ver com um conjunto de pessoas, organizações etc. ligados através de um conjunto de relações sociais de um tipo específico (amizade, transferência de fundos etc.) ” PECI (1999, p.14). Para Burt (1994) a estrutura de redes não prevê diretamente atitudes ou comportamentos, ela prevê semelhança entre atitudes e comportamentos dos seus elementos. Belestrin, Verschoore e Junior (2014) apontam que

as redes de cooperação têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos comuns.

Essas definições têm raízes e bases que partiram do relacionamento entre outras ciências. Segundo Wasserman e Faust (1994) os conceitos de análise de redes sociais se desenvolveram a partir de uma reunião entre a teoria social aplicada, com fórmulas matemáticas, estatística e metodologia computacional. Os conceitos partilhados fizeram com que o entendimento sobre as estruturas de uma rede evoluísse. Logo, tornou-se possível estudar através da teoria sobre redes sociais, como os laços sociais formados entre os atores de determinada rede podem afetar o desempenho de uma organização, Belestrin, Verschoore e Junior (2010). Para que esses laços e parcerias se fortaleçam é necessária uma atenção especial com o fluxo da informação na rede. Burt (1994) aponta a confiança como essencial para o fluxo de informações dentro da estrutura de uma rede.

Alguns conceitos dos elementos de uma rede são fundamentais no estudo de redes sociais. São eles: atores, laço relacional, díade, tríade e grupo. Atores ou Nós são as entidades sociais que se relacionam em uma rede, podem ser pessoas em um grupo, departamentos em uma corporação e etc. Wasserman e Faust (1994). O posicionamento de um ator na rede, representado pelo número de inter-relações com outros atores, poderá reforçar as relações de poder diante dos atores marginais da rede, Belestrin, Verschoore e Junior (2010). Porém, esses posicionamentos não são imutáveis, para PECI (1999) as redes estão em um processo de contínua mudança e podem ser construídas, reproduzidas e alteradas como resultado das ações dos atores que a compõem.

O laço relacional pode ser definido como o elo entre um par de atores. Wasserman e Faust (1994). Esses laços podem ser chamados de fortes quando uma rede é compreendida de um mesmo indivíduo e os demais atores que formam uma densa malha de relacionamentos, em que muitos dos possíveis laços relacionais estão presentes Nascimento e Beuren (2011). Uma díade é um vínculo entre dois atores, é a compreensão dos laços entre pares e uma tríade é um vínculo com três ou mais atores Wasserman e Faust (1994). A análise de redes não se preocupa somente com díades e tríades, ela também analisa a capacidade da relação entre grupos de entidades. O grupo é um conjunto de atores em que os laços podem ser medidos por Wasserman e Faust (1994).

A análise das características da estrutura desses grupos forma os indicadores da rede. “Os indicadores de centralidade permitem-nos analisar a rede tanto no seu conjunto como individualmente, encontrando diversos resultados: grau de conectividade da rede, indivíduos com o maior e menor número de interações, intermediação de alguns atores nas relações entre indivíduos e a proximidade entre os indivíduos através das suas interações” Alejandro e Norma (2005, p.1).

Para Nascimento e Beuren (2011) as redes sociais podem ser estabelecidas em todos os ambientes, por meio da cooperação entre os pesquisadores com intuito de disseminar o conhecimento científico. Para Silva et al. (2006) a ARS permite uma análise

que não seria possível com o uso de métodos estatísticos tradicionais.

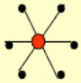
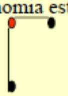
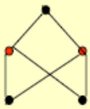
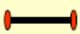
4 | APLICABILIDADE, PROPRIEDADE, PAPÉIS E POSIÇÃO DOS ATORES DA REDE

A Análise de Redes Sociais (ARS) não é uma teoria formal ou unitária, ela é uma ampla estratégia de estruturas sociais, (EMIRBAYER e GOODWIN, 1994). Nelson (1984) afirma que as redes sociais são conjuntos de contatos de tipos diferentes, com conteúdos distintos e diversas estruturas.

Para se entender como se dão essas estruturas na prática, é necessário o entendimento de alguns conceitos de elementos morfológicos e estruturais da rede. Alguns elementos morfológicos segundo Rossoni, Hocayen da Silva e Ferreira Júnior (2008); Sacomone Neto (2004), são:

- Atores: são as entidades (indivíduos, organizações ou países) objeto de estudo da análise de redes sociais;
- Laço relacional: é a ligação estabelecida entre o par de atores;
- Díade: ligação ou relacionamento estabelecido por dois atores;
- Tríade: conjunto de três atores e os possíveis laços entre eles;
- Rede social: conjunto finito de atores e as relações entre eles;
- Posições: definem as localizações dos atores no interior da estrutura. A posição está diretamente associada à divisão do trabalho dos diferentes agentes.
- Ligações: também chamadas de conexões ou *linkages* determinam o grau de difusão ou densidade dos atores de uma rede;
- Fluxos: podem ser separados em tangíveis (insumos e produtos) e intangíveis (informação).

Wasserman e Faust (1994) definem que os métodos relacionados à análise de redes sociais podem ser agrupados em propriedades estruturais, como as medidas de centralidade, densidade, transitividade e coesão; papéis e posições, como a análise de equivalência estrutural, regular e local, análise de *clusters* e de *blockmodels*; e a análise estatística dos relacionamentos, usada para testar proposições teóricas acerca das propriedades relacionais. Sacomone Neto (2004), ilustra essas propriedades no quadro XX abaixo:

Propriedades	*Nível de análise*	*Definição*	*Efeitos*
Centralidade 	Ator	Ator centraliza as relações com os outros atores da rede (posição estratégica)	Acesso a recursos externos, informações, status e poder
Autonomia estrutural 	Ator	O ator ocupa um buraco estrutural entre dois atores com quem está conectado	Aumenta os benefícios da informação (*broker*), recursos, controle dos atores e status
Equivalência estrutural 	Pares de atores	Atores têm estruturas de relações similares dentro da rede	Atores tendem a ter comportamentos similares (ativos, informações e status similares) e simétricos.
Densidade 	Rede	É a extensão da interconexão entre os atores da rede. Maior a interconexão maior a densidade	Facilita o fluxo de informações e recursos. Sistema fechado de confiança e normas compartilhadas. Facilita a atribuição de sanções
Coesão 	Pares de atores	Compreendida através da intensidade do relacionamento (forte ou fraco). Interações freqüentes com comprometimento de recursos	Relações coesas estão relacionadas ao ganho de informações refinadas, conhecimento tácito, controle social e reciprocidade.

Quadro 01 – Propriedades da Rede.

Fonte: Sacomone Neto (2004).

Um ator é localmente central quando ele apresenta um grande número de conexões com outros pontos; será globalmente central se possuir posição significativamente estratégica na rede como um todo (Scott, 2000). Sacomone (2004) define centralidade em quando o ator centraliza as relações com outros atores da rede, adquirindo uma posição estratégica. Wasserman e Faust (1994), informam que são três as medidas mais comuns para o cálculo da centralidade: centralidade de grau, centralidade de proximidade e centralidade de intermediação.

A centralidade do grau é medida pelo número de laços que um ator possui com outros atores em uma rede, (Wasserman e Faust, 1994). Alejandro e Norman (2005) apontam que no cálculo para a centralidade do grau serão levantados o grau de entrada – número de interações que outros atores mantêm com um determinado ator, e o grau de saída – número de interações que um ator mantém com outros atores.

Na centralidade de proximidade é medida pela distância de um ator em relação a outros atores em rede, Rossoni, Hocayen da Silva e Ferreira Júnior (2008). Para Alejandro e Norman (2005) o cálculo da centralidade de proximidade é dado pela contabilização das distâncias geodésicas de um ator para se ligar aos demais.

A centralidade de intermediação é quando um ator intermediário se liga a outros atores que não conseguem se ligar diretamente. Será calculado pela somatória da quantidade de vezes que um determinado nó aparece nos caminhos geodésicos, ou seja, nos caminhos que interligam todos os pares de integrantes daquela rede, (Alejandro e Norman, 2005).

Para Sacomone Neto (2004), densidade é a extensão da interconexão entre os atores de uma rede. Maior interconexão maior a densidade. Já a coesão está em um nível de análise de pares de atores, relações coesas estão relacionadas ao ganho de informações refinadas, conhecimento tácito, controle social e reciprocidade, segundo Sacomone Neto (2004). Confirmando esse conceito, Wasserman e Faust (1994), são atores que apresentam laços relacionais relativamente fortes, diretos, coesos, intensos e frequentes.

Sobre as propriedades de posições, temos um destaque para a equivalência estrutural, que para Sacomone Neto (2004), é quando atores têm estruturas de relações similares dentro da rede. Então, eles tendem a ter comportamento similares, ativos, informações e status similares e assimétricos. Nesse contexto, Scott (2000) e Wasserman e Faust (1994), definem que dois atores são estruturalmente equivalentes se têm idênticos laços com outros atores em uma rede.

O estudo das propriedades estruturais e relacionais ajudam a entender e mapear como diferentes posições na estrutura da rede podem influenciar a intensidade de relacionamentos organizacionais.

5 | REDES SOCIAIS E PRODUÇÃO CIENTÍFICA

Pesquisadores de diversas áreas do conhecimento têm despertado seu interesse para os estudos das redes sociais, na tentativa de compreender o impacto sobre a vida social, dando origem a inúmeras metodologias de análise que têm por base as relações sociais entre os indivíduos, em uma estrutura de redes (Silva et al., 2006). No âmbito da produção científica, podemos citar os estudos de Silva et al. (2006), Rossoni et al. (2008), Guimarães et al. (2009) Belestrin, Verschoore e Junior (2010) e Nascimento e Bauren (2011).

Silva et al. (2006) usaram a metodologia de redes sociais para apoiar a discussão da interdisciplinaridade na ciência da informação. Eles aplicaram a ARS para estudar as redes de coautoria de 23 professores do PPGCI/UFMG na forma de artigos para revistas e congressos, apresentados a partir de 1997 até 2004. O objetivo era identificar a participação desses professores na rede de colaboração da área, queriam examinar a densidade da rede e o nível de colaboração entre os professores de diferentes linhas de pesquisa. Os resultados são pouco animadores para o desenvolvimento do campo. Os programas apresentam ligações com outras áreas do conhecimento, porém existe um grupo reduzido de professores que respondem pela maior parte da produção, a colaboração é mais intensa

entre professores de uma mesma linha de pesquisa. A rede de colaboração é bastante esparsa e muito da produção se dá entre colaboradores preferenciais.

Outro estudo com a temática de redes e produção científica em Administração é o de Guimarães et al. (2009) que estudaram a rede dos programas de pós-graduação em Administração no Brasil. Foram coletados dados de 32 programas em funcionamento do período que informaram as relações do próprio programa com os demais 57 programas, em sete atividades distintas. Os resultados mostraram que a rede pesquisada é pouco densa, com relações esparsas e na maioria das vezes fracas entre os programas. As linhas de pesquisa mais compartilhadas são Organizações e Comportamento Organizacional, e Estratégias. O programa da UFRGS é o mais central da rede e os programas da FGV/SP, USP/SP, UFRGS e FGV/RJ são os mais prestigiados.

Belestrin, Verschoore e Junior (2010) fizeram uma pesquisa com o objetivo de trazer evidências das características do campo de estudo sobre redes de cooperação Inter organizacional no Brasil. Para isso, fizeram uma análise em 116 artigos publicados em veículos de difusão científica da área entre 2000 e 2006. Os principais resultados foram quatro teorias: estratégia, dependência de recursos, redes sociais e institucionais, que predominam na orientação dos estudos. As pesquisas foram conduzidas, em sua grande maioria, por abordagens qualitativas e transversais. As redes horizontais (simétricas), os antecedentes de necessidade de recursos materiais e imateriais, bem como os resultados de aprendizagem e de inovação apresentaram maior interesse nos estudos brasileiros. As teorias que possuem a maior centralidade geodésica relativamente às demais são as de estratégia, dependência de recursos, custos de transação, redes sociais e institucional e a teoria de redes sociais demonstrou forte centralidade de intermediação entre as teorias consideradas no estudo.

Nascimento e Bauren (2011) fizeram seu estudo na área de contabilidade, eles tinham o objetivo de identificar a formação das redes sociais na produção científica dos programas de pós-graduação em ciências contábeis do Brasil no período entre 2007 e 2009. Para isso, consideraram 199 docentes permanentes de 21 cursos de mestrado e doutorado distribuídos em 17 instituições de ensino superior. Utilizando o software UNICET 6.0 para a confecção das redes de cooperação entre os programas encontraram como resultados que a evolução da produção científica definitiva do período foi maior nos programas com conceito 3, identificaram também que a produção científica apresenta-se de forma dispersa nas estratificações do Qualis CAPES, que a centralidade da rede é ocupada pelo programa da USP e que os programas de pós graduação em ciências contábeis apresentam ligações fracas, esparsas e pouco densas.

A análise desses estudos sobre a produção científica evidencia que a Análise de Redes Sociais pode trazer uma visão mais aprofundada e diferenciada dos demais procedimentos metodológicos comuns.

Silva (2006) destaca que a metodologia de redes para os estudos em produção

científica é adequada porque adquire duas grandes funções: serve para a análise da sua própria produção científica, da mesma forma que para qualquer área do conhecimento e, ao mesmo tempo, constitui uma ferramenta complementar àquelas já empregadas nas análises bibliométricas.

6 I MÉTODO

O presente estudo tem como objetivo fazer uma análise da produção científica 2005 a 2015 em Análise de Redes Sociais (ARS). Para tanto, utilizou-se a técnica de levantamento documental para a pesquisa dos artigos em administração publicados no período em questão. Para Santos (2009), tal procedimento tem se desenvolvido em virtude do processo de digitalização e acesso on-line, além da diversificação com a análise tanto de registros escritos como de fotografias, filmes, entre outras fontes.

Considerando que a unidade de análise deste trabalho são publicações, os dados do presente estudo constituíram-se de artigos publicados entre 2005 e 2015, em alguns dos principais periódicos nacionais de Administração. Levando em consideração o critério do Qualis CAPES na classificação A1 e A2 para a área denominada “Administração, Turismo e Contabilidade”. Como o trabalho é voltado para a área de redes, foram priorizados os periódicos que tivessem em seu título as palavras Gestão, Organização ou Administração. A tabela 1 identifica os seguintes periódicos selecionados para a pesquisa: Gestão e Produção, Organização e Sociedade, Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração Contemporânea (RAC), RAC Eletrônica, Revista de Administração de Empresas (RAE), ERA Eletrônica, Revista de Administração da USP (RAUSP).

Periódico	Total de artigos em redes	Artigos em redes e administração pública	% dos artigos em redes por periódico
Gestão e Produção	16	2	12,50
Organização e Sociedade	12	6	50,00
RAP	18	11	61,11
RAC	17	0	0,00
RAC Eletrônica	1	0	0,00
RAE Eletrônica	7	0	0,00
RAE	12	0	0,00
RAUSP-SP	17	0	0,00
Total	100	19	19,00

Tabela 1 - Distribuição dos artigos de 2005 a 2015 em redes no campo da administração pública entre os periódicos.

Fonte: http://qualis.capes.gov.br/webqualis/publico/pesquisaPublicaClassificacao.seam.

As publicações deveriam ter como objeto de estudo a análise da temática de redes, a inclusão ou exclusão das publicações na área foi definida pela análise dos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos publicados nos referidos periódicos. Nos casos em que a leitura desses elementos não foi suficiente para definir se a publicação se enquadra ou não nos critérios, realizou-se a leitura de parágrafos do referencial teórico e leitura na íntegra da metodologia dos textos. Esse processo resultou num total de 100 artigos que se enquadram no tema de redes de uma forma geral, durante os 10 anos analisados.

O procedimento de análise de dados se deu a partir da técnica bibliométrica, o uso da técnica visa promover observação e uso de métodos quantitativos para a análise das publicações e autores (ARAÚJO e ALVARENGA, 2011). Ainda na análise dos dados foram utilizados os programas SPSS e Excel para categorização dos perfis temáticos e metodológicos dos artigos em questão.

Foram analisados artigos com a temática de redes no sentido de aliança estratégica ou formação de redes baseado em ARS (Análise de redes sociais). Não foram incluídas pesquisas com outros sentidos de redes. Por exemplo, redes de PERT e Redes Bayesianas, redes de filas.

Em seguida, cada artigo foi classificado segundo perfis temáticos e metodológicos. Para avaliação do perfil temático os artigos foram categorizados segundo critérios de: ano, de publicação, setor de atividade em análise e tema preponderante abordado pelo artigo. Para avaliar o perfil metodológico das publicações, foi realizada a leitura dos artigos, em especial dos procedimentos metodológicos e os estudos foram categorizados pelos seguintes critérios: Técnica de pesquisa – se a pesquisa retrata um estudo de caso, centrado em um contexto organizacional específico, se era um levantamento ou *survey*, ou se era um levantamento documental ou etnográfico. Procedimentos de coleta de dados – se utilizavam entrevistas em profundidade, observação, questionário, triangulação e etc.

7 | RESULTADOS

Os dados coletados foram analisados e descritos, demonstrando: i) a variação da evolução da produção científica em Redes no campo da Administração Pública de 2004 a 2014; ii) os principais setores em análise identificados na pesquisa; iii) a distribuição dos artigos pela categoria temática dos estudos; iv) técnicas de pesquisa utilizadas e técnicas de coleta de dados empregadas nos estudos.

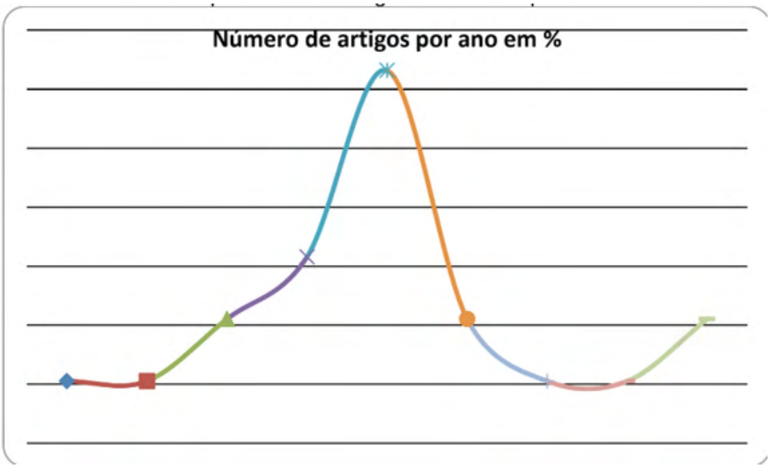


Gráfico 1 - Número percentual de artigos distribuídos por ano de 2004 a 1014

Fonte: Dados da Pesquisa.

Considerando os artigos publicados em periódicos no período em questão, de um total de 100 artigos, 19 foram considerados pertencentes ao tema de Redes de aplicação na Administração Pública, o que representa aproximadamente 20% das publicações. A revista que mais publicou artigos de Redes em Administração Pública foi a Revista de Administração Pública (RAP), com 11 artigos do total de 19. As outras revistas que mostram publicações sobre o tema entre o período estipulado foi a Gestão e Produção e Organização e Sociedade. Chama a atenção o número de 5 das principais revistas na área de Gestão e Administração (RAC, RAC Eletrônica, RAE, RAE Eletrônica, RAUSP) que de 2004 a 2014 não publicou nenhum artigo sobre Redes que envolvesse Administração Pública. Esse é um dos principais indicadores da pesquisa, que mostra uma noção do caminho que ainda pode ser percorrido nessa área. Corroborando com essa constatação verifica-se no gráfico 1, uma tendência de aumento do número dos estudos nos últimos anos de 2013 para 2014.

Setor	Quantidade de Artigos	% do Total
Alimentos	1	5,26
APL	2	10,53
Artesanato	1	5,26
Educação	4	21,05
Emprego e renda	2	10,53
Gestão ambiental	2	10,53
Governo	1	5,26
Petróleo	3	15,79
Tecnologia da informação	1	5,26

Telefonia	1	5,26
Transporte	1	5,26
Total	19	100,00

Tabela 2 - Distribuição dos artigos de acordo com o setor em análise.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A tabela 2 mostra que existe uma grande diversidade de setores envolvidos nos estudos de Redes e Administração Pública. O que pode ser observado é que o campo está em desenvolvimento. Logo, não existem quantidades substanciais e nem tendências de setores mais representativos para o campo. A diversidade evidencia a proliferação dos estudos na área. O setor que aparece com o maior número de pesquisas é o de "Educação" que representa 21,05%. Autores como Capobiango al. (2011); Chagas e Ichikawa (2008) são exemplos de autores nesse setor. O primeiro, analisou as redes de cooperação científica através do estudo de coautorias dos artigos publicados em eventos da Anpad sobre avaliação de políticas públicas. O segundo, analisou as redes de C&T em institutos públicos de pesquisa brasileiros: um estudo de caso que teve como unidade de análise o Instituto Agrônomo do Paraná.

Tema	Quantidade de Artigos	% do Total
Administração pública	1	5,26
Cultura organizacional	1	5,26
Economia solidária	1	5,26
Estratégia	1	5,26
Inovação	1	5,26
Meio ambiente	1	5,26
Movimentos sociais	1	5,26
Pesquisa	1	5,26
Políticas públicas	10	52,63
Resíduos sólidos	1	5,26
Total	19	100,00

Tabela 3 - Distribuição dos artigos de acordo com o tema em análise

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação aos temas mais estudados pelos pesquisadores da área de Redes e Administração Pública, percebe-se que a temática mais pesquisada foi a denominada "Políticas Públicas" com 52,63% de todos os artigos. Isso pode ser explicado pelo entendimento do papel das políticas públicas dentro do campo da Administração Pública. São as políticas públicas que vão colocar em prática os desejos e vontades políticas. São

os instrumentos capazes de transformar a teoria em realidade prática. Outra percepção importante é que conceitos como os de "Governança" e "NGP" vem ganhando notoriedade no ambiente público e como consequência disso temos artigos que e estudiosos que investigam como os relacionamentos (individuais e institucionais) podem trazer benefícios para a Administração Pública em seus vários setores.

Técnica de Pesquisa	Quantidade de Artigos	% do Total
Bibliográfica	3	15,79
Estudo de caso	13	68,42
Etnográfico	1	5,26
Levantamento	2	10,53
Total	19	100,00

Tabela 4 - Distribuição dos artigos de acordo com a escolha da técnica de pesquisa.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto à técnica empregada nas pesquisas identificou-se que 68,42% dos artigos publicados nos periódicos são estudos de casos. Esse dado pode ser explicado por motivos como: na tabela 3 descobriu-se que a maioria dos estudos tinham uma temática voltada para "Políticas Públicas". Esse tipo de estudo mostrou uma tendência em utilizar o estudo de caso como estratégia de pesquisa de preferência. Outra explicação pode ser porque através da pesquisa com casos particulares é possível se entender melhor uma realidade complexa para se chegar a conclusões, e o campo da Administração Pública traz questões complexas, não só do ponto de vista operacional, de prestação de serviços, como também do ponto de vista de fatores políticos que devem ser considerados cada caso em particular

O estudo mostra ainda mais três técnicas de pesquisa utilizadas no estudo: levantamento bibliográfico, estudo etnográfico e levantamento *survey*.

Estratégia de Coleta	Quantidade de Artigos	% do Total
Bibliométrico	1	5,26
Documental	4	21,05
Entrevista	4	21,05
Não houve coleta	1	5,26
Observação	3	15,79
Questionário	3	15,79
Triangulação	3	15,79
Total	19	100,00

Tabela 5 - Distribuição dos artigos de acordo com a escolha da estratégia de coleta de dados.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com relação aos métodos de coleta e análise de dados, a Tabelas 5 apresenta as técnicas utilizadas. Pode ser percebido uma diversidade de técnicas para a coleta dos dados das pesquisas analisadas. O que é interessante, se observarmos que conforme a tabela 4 houve uma predominância na técnica de pesquisa denominada estudo de caso. Isso pode indicar que a técnica de pesquisa estudo de caso foi combinada ou pode ser combinada com várias técnicas de coleta de dados. O que pode ser observado também é que a área de redes, e nesse caso, redes e administração pública, não tem uma tendência única para a estratégia da pesquisa. O que pode indicar um campo rico metodologicamente.

8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi fazer uma análise da produção científica 2004 a 2014 em Análise de Redes Sociais (ARS) e identificar os estudos que são focados no campo da administração pública. Foi realizada pesquisa documental, usando-se as técnicas da bibliometria para analisar todos os artigos com a temática de Redes e identificar os trabalhos focados em Administração Pública. Identificou-se 100 periódicos de Redes dos quais apenas 19 tinham uma temática voltada para a Administração Pública. O procedimento de coleta de dados foi realizado no mês de janeiro/2015 e se deu, em algumas das principais revistas de Administração, segundo a classificação A2 do sistema Qualis CAPES. A análise dos dados contou com a utilização dos programas SPSS e do Excel para categorização dos dados quanto à temática de estudos e os procedimentos metodológicos.

Os resultados apontam para uma falta de identidade da produção acadêmica brasileira de Redes no campo da Administração Pública e uma baixa produção científica para o campo.

Foi observado que a área da Educação possui o maior número de estudos, 21,05% até o momento. Já o tema em destaque foi “Políticas Públicas” que foi identificado em 52,63% dos artigos levantados, apesar de o campo evidenciar uma grande diversidade de outros temas. Quanto aos aspectos metodológicos, verifica-se que predomina a utilização da técnica de Estudo de Caso com 68,42% e uma técnica de coleta de dados bem diversificada.

Pode ser apresentado como limite da pesquisa o fato de que nem todos os conceitos de Redes foram considerados na pesquisa o que pode causar algum viés. Outro ponto que pode ser aperfeiçoado em novas pesquisas é o de uma abrangência maior do número de periódicos pesquisados.

A pesquisa no campo de Administração Pública e Redes têm uma perspectiva de desenvolvimento, sobretudo devido ao surgimento de novos programas de pós-graduação na área, alguns deles de grande dimensão, como o PROFIAP, que em seu primeiro ano em 2014, contemplará 9 instituições de ensino nas 5 regiões do país. Com isso, sugere-se para futuros estudos a análise e identificação dos artigos de Redes no campo da Administração

Pública quando esses programas de pós-graduação estiverem estabelecidos, para o acompanhamento da evolução do campo de estudo.

REFERÊNCIAS

ALEJANDRO, V.A. O.; NORMAN, A. G.. **Manual Introdutório à Análises de Redes Sociais: Medidas de Centralidade.** 2005.

ARAÚJO, R. F.; ALVARENGA, L. **A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007**. Encontros Bibli, Florianópolis, v. 16, n. 31, pp. 51-70, 2011.

BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. R., & REYES, E., Jr. **O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 14, n. 3, art4, PP. 458 – 447, Mai/ Jun, 2010.

BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. R., & REYES, E., Jr. **Redes são Redes ou Redes são Organizações?** Revista de Administração Contemporânea**,** Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, PP. 523 – 533, Jul/Ago, 2014.

BERTERO, C. O. **Ensino e pesquisa em administração**. SãoPaulo: Thomson Learning, 2006.

BOURGON, Jocelyne. **Em busca de uma nova síntese para a administração pública: textos para discussão.** (Ed.). Brasília, DF: ENAP, 2010.

BURT, R. S. 2 **The Social Structure of Competition**, p. 57 – 91, 1992.

CHAGAS, P. B; ICHIKAWA, E. Y. **Redes de C&T em institutos públicos de pesquisa brasileiros: o caso do Instituto Agronômico do Paraná (Iapar**). Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 43 (1): 93-121, Jan./Fev. 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R**. Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONCEIÇÃO, M. I. G.; SUDBRACK, M. F. O. **Estudo sociométrico de uma instituição alternativa para crianças e adolescentes em situação de rua: construindo uma proposta pedagógica.** Psicologia: Reflexão e Crítica, Porto Alegre, v. 17, n.02, p. 277-286, 2004.

CAPOBIANGO, R. P; SILVEIRA, S. F. R; ZERBATO, C; MENDES, A. C. A. **Análise das redes de cooperação científica através do estudo das coautorias dos artigos publicados em eventos da Anpad sobre avaliação de políticas públicas**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 45 (6): 1869-90, Nov./Dez. 2011.

GUIMARÃES, T. A., GOMES, A. O., ODELIUS, C. C., ZANCAN, C., & CORRADI, A. A. (2009**). A rede de programas de pós-graduação em administração no Brasil: análise de relações acadêmicas e atributos de programas**. Revista de Administração Contemporânea, 13(4), 564-582.

NASCIMENTO, S; BEUREN, I. M. **Redes Sociais na Produção Científica dos Programas de Pós-Graduação de Ciências Contábeis do Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 15 n. 1, art3, PP 47 – 66, Jan/ Fev, 2011.

PAIVA, E. L; BRITO, L. A. L. **Produção Científica Brasileira em Gestão de Operações no Período 2000-2010**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 53 n. 1, PP 056-066, Jan/Fev, 2013.

PECI, A. **Emergência e Proliferação de Redes Organizacionais: marcando mudanças no mundo dos negócios**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 33 (6); 7 – 24, Nov/Dez, 1999.

ROSSONI, L.; HOCAYEN-DA-SILVA, J. A.; JÚNIOR, I. F. **Aspectos estruturais da cooperação entre pesquisadores no campo de administração pública e gestão social: análise das redes entre instituições no Brasil.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 42 (6): 1041-67, Nov/Dez, 2008.

SANTOS, T. S. dos**. Do artesanato intelectual ao contexto virtual: ferramentas metodológicas para a pesquisa social**. Sociologias, Porto Alegre, n. 22, p. 120-156, dez. 2009.

SILVA, A. B. O., MATHEUS, R. F., PARREIRAS, F. S., & PARREIRAS, T. A. S. **Estudo da rede de co-autoria e da interdisciplinaridade na produção científica com base nos métodos de análise de redes sociais: avaliação do caso do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação - PPGCI / UFMG**.In: VI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 2005, Florianópolis. Anais eletrônicos.

SILVA, A. B. O.,MATHEUS, R. F., PARREIRAS, F. S., &PARREIRAS, T. A. S. (2006). **Análise de redes sociais como metodologia de apoio para a discussão da interdisciplinaridade na ciência da informação**. Ciência da Informação, 35(1), 72-93.

SILVA, A. K. A.; BARBOSA, R. R.; DUARTE, E. N. **Redes de colaboração científica no campo da ciência da informação: um estudo de caso**. In: XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 2010, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos.

SOBRAL, F. J. A; MANSUR, J. A. **Produção Científica Brasileira em Comportamento Organizacional no Período 2000-2010**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v 53, n. 1, PP 021-034, Jan/Fev, 2013.

WASSERMAN, S; FAUST, K. **Social Network Analysis: Methods and Applications**. New York: Cambridge Press, 1994.

CAPÍTULO 2

O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA TECNOLÓGICA E A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Data de aceite: 01/01/2022
Data de submissão: 08/11/2021

Pedro Paulo Cardoso de Souza
UNESP, Faculdade de Ciências e Letras.
Câmpus de Araraquara
Araraquara - São Paulo
http://lattes.cnpq.br/1471908860433079

Ana Cláudia Fernandes Terence
UNESP, Faculdade de Ciências e Letras,
Departamento de Administração Pública,
Araraquara - São Paulo
http://lattes.cnpq.br/5841773093984772
https://orcid.org/0000-0001-5657-1177

RESUMO: Este artigo tem como objetivo identificar fatores propulsores da transferência tecnológica e da relação universidade-empresa; discutir a realidade brasileira após a implementação da Lei de Inovação e analisar o caso da Agência Unesp de Inovação (AUIN) nesse cenário. Para isso, foi realizado um estudo bibliométrico, a fim de compreender os estudos científicos sobre o tema; e um estudo de caso aplicado à AUIN. O estudo bibliométrico foi realizado com auxílio do *software Bibliometrix,* foi criado uma sentença *(string)* com as principais palavras-chave relacionadas com a pesquisa e os dados foram levantados em duas bases de dados internacionais. O estudo apontou claro aumento no interesse pelo tema nos últimos anos, assim como a participação brasileira na publicação de artigos. A segunda etapa do estudo foi o levantamento de dados dos NITs brasileiros, coletados através do Formict, divulgado anualmente pelo Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC); e comparar os resultados nacionais com os resultados divulgados pela AUIN. A evolução dos NITs brasileiros e da AUIN, em certa medida, acompanha a evolução do interesse pelo tema pela academia. A AUIN está em posição de destaque dentro do cenário brasileiro dos escritórios de transferência tecnológica (ETT). Além do esforço realizado pela AUIN, podemos relacionar esse resultado positivo com o ambiente propício à inovação em que está inserida, com forte desenvolvimento local, presença de empresas interessadas em P&D (mesmo que externas), incentivo do governo local com políticas públicas aditivas à política federal e cultura inovativa. Os resultados internos da AUIN demonstram que esses fatores são imprescindíveis para a implementação bem sucedida da relação universidade-empresa, uma vez que os câmpus em locais menos desenvolvidos economicamente tiveram resultados piores, e o oposto também foi perceptível.

PALAVRAS-CHAVE: Agência de Inovação; Transferência Tecnológica; Inovação; Hélice Tríplice; Universidade-Empresa.

THE TECHNOLOGY TRANSFER PROCESS AND THE UNIVERSITY-INDUSTRY RELATIONSHIP: A BIBLIOMETRIC STUDY

ABSTRACT: The main objective of this article is to identify the factors and drivers of the technological transfer and the relationship company-university; identify the Brazilian reality

after the implementation of the Innovation Law (Lei de Inovação) and insert the Agência Unesp de Inovação (AUIN) in this scenario. To accomplish that, the academic scenario has been analyzed through a bibliometric study, which made possible a better understanding of the factors and agents necessary to create a successful relationship between company and university. The bibliometric study was made with the help off the software Bibliometrix, a sentence (sting) was created with the most important keywords related to the research and the data were raised from two international data bases. The study showed clear rise in interest for the topic in recent years, alongside the brazilian participation in article publishment.

The second step of the study was raising data from brazilian NITs, collected through Formict, published yearly by the Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC); and comparing the national results with the ones disclosed by the AUIN. The evolution of the brazilian NITs and AUIN, in a certain rate, goes along the evolution of interest in the topic by the academy.

The AUIN is in prominent position in the brazilian writings of tecnological transfers scene (ETT). Along with the efforts made by the AUIN, it is possible to relate the positive results with the propitious environment to innovation in which it is inserted, with strong local development, presence of interested companies in P&D (even external), local government incentives with public policies alongside federal policies and an innovative culture. The internal results of the AUIN show that these factors are essential to create a successful relationship between the company and the university, since the campus located in less economically developed areas had inferior results, and the opposite also was noticeable.

KEYWORDS: Innovation; Technological Innovation Offices; Technology Transfer; Triple Helix; University-Company.

1 | INTRODUÇÃO

O processo de inovação encontra-se intrinsecamente ligado ao conhecimento, seja este no contexto empresarial ou acadêmico. E, um dos aspectos essenciais para a competitividade e desenvolvimento científico, tecnológico e também econômico é a capacidade de geração de inovações pelos países. O papel da pesquisa acadêmica no processo inovativo é um processo dinâmico, sendo mais ou menos intenso em determinadas etapas, além de distinto e específico nos setores da economia (CALIARI, RAPINI, 2017; HAASE; ARAÚJO; DIAS, 2005; LOBOSCO; MORAES, MACCARI, 2010).

As inovações políticas e institucionais almejadas no Brasil, ainda que com alguns resultados expressivos, têm sido menos bem-sucedidos do que seria desejável (ALVES; PIMENTA-BUENO, 2013). Estudos empíricos em diversos países sustentam a visão de que empresas de diversos segmentos industriais precisam manter contatos ou envolvimentos contínuos com pesquisas universitárias para garantir inovações bem sucedidas (LOBOSCO; MORAES, MACCARI, 2010).

O crescimento econômico de um país está diretamente ligado ao desenvolvimento de novas tecnologias (SCHUMPETER, 1982). Nos países em desenvolvimento é comum que as empresas de pequeno e médio porte não tenham atividades internas de pesquisa e

desenvolvimento (P&D) estruturadas. Tal fato gera a necessidade de recorrerem a fontes externas, dentre as quais estão as universidades. (BENEDETTI; TORKOMIAN, 2011).

No Brasil, as universidades desempenham papel importante nas pesquisas e inovações científicas. Uma maneira de fomentar esse desenvolvimento é a união de esforços entre setores públicos e empresas privadas, com isso, as universidades receberam a missão de levar os conhecimentos adquiridos nas pesquisas às empresas. Para Haase, Araújo e Dias (2005), além do ensino, a função da universidade estende-se também à produção e divulgação de resultados de pesquisa básica e aplicada. Por isso, as universidades são consideradas tradicionalmente como fonte principal de inovações e mudança tecnológica (LOBOSCO; MORAES, MACCARI, 2010). Segundo Sbragia et al (2006), o processo de interação entre empresas, universidades e institutos de pesquisa se intensificou devido à revolução tecnológica e à crescente necessidade de inovação. Os aspectos tradicionais que envolviam o relacionamento entre empresa-universidade, que antes consistia basicamente do aproveitamento de recursos humanos qualificados, se modificou e passou a ser de agregar novos conhecimentos e tecnologias ao setor produtivo.

Os principais agentes que compõem um sistema nacional de geração e apropriação do conhecimento são empresas, universidades e o governo. É importante analisar como estes agentes podem trabalhar em conjunto para propiciar a geração de conhecimento. A interação universidade-empresa se torna fator crucial para a geração, absorção e difusão da informação, conhecimento e tecnologia por estes agentes (LOBOSCO; MORAES, MACCARI, 2010).

A criação da Lei de Inovação foi um esforço do governo brasileiro em gerar um cenário que fomente um ambiente modernizador. A Lei de Inovação, nº 10.973, determina que qualquer Instituição Científica e Tecnológica (ICT) pública deve dispor de Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), próprio ou em associação com outras ICTs. (BRASIL, 2004). Mecanismos institucionalizados de interação universidade-empresa para transferência tecnológica passaram a ser delineados e implantados nos últimos anos, resultando muitas vezes em arranjos físicos dentro da própria universidade. O NIT da UNESP é representado pela Agência Unesp de Inovação (AUIN) e é objeto de estudo desta pesquisa.

Os Escritórios de Transferência Tecnológica (ETTs) geralmente orientam-se por três principais atividades: a proteção da propriedade intelectual, a transferência de tecnologia (licenciamento) e o suporte às atividades de *spin-off* e incubação de empresas (BRESCIA; COLOMBO; LANDONI, 2016; FREGA; ROSA, 2017). A AUIN realiza estudos de viabilidade das criações da UNESP, atua na proteção do patrimônio intelectual e nos trâmites necessários para gestão dos mesmos. Cuida ainda de todos os processos relacionados à transferência tecnológica para os setores empresariais, por meio de licenciamentos e também de incentivo ao empreendedorismo e criação de empresas nascentes (por *spin-off)* (AUIN, 2014).

A relação universidade-empresa se baseia em uma cooperação entre instituições

com objetivos semelhantes. A transferência de tecnologia pode se dar por diversos meios como pesquisas conjuntas, prestação de serviços, consultorias, criação de novas empresas - *spin-offs* e o licenciamento de patentes. Em processo ainda incipiente, as patentes têm se mostrado como um instrumento eficaz para o processo de transferência de tecnologia, pelo qual a universidade detém direitos de propriedade de seus inventos e, ao mesmo tempo, licencia e transfere tecnologias para o setor produtivo (GARNICA; TORKOMIAN, 2005).

Este processo de interação não é algo que acontece de forma simples, dificuldades diversas permeiam esta relação, tais como, preconceitos e diferenças de valores, objetivos e cultura organizacional. Os vários tipos de conflitos são inerentes aos objetivos dessas instituições, as universidades são entidades sem fins lucrativos, cuja missão é integrar o ensino, a pesquisa e a extensão, formar recursos humanos e realizar pesquisas de caráter prioritariamente exploratórias, com total liberdade para escolha dos temas, que complementam o ensino e aumentam o nível geral de conhecimentos. Do outro lado, empresas buscam gerar lucros para que possam cumprir sua função social de criar empregos e contribuir para o desenvolvimento do país, propiciando aos acionistas retornos sobre seus investimentos. Equalizar esta relação é pressuposto básico para que aconteça uma sinergia entre estes atores e seus anseios, propiciando a ambos atingirem seus objetivos básicos.

A aproximação entre as universidades e o setor produtivo é cada vez mais aceita no mundo acadêmico, rompendo aos poucos as barreiras que existem entre ele, políticas governamentais têm incentivado estes vínculos. A cooperação passou a ter um caráter formal, planejado, com relações regidas por contratos que incluem regulação de eventuais direitos de propriedade intelectual sobre resultados de projetos cooperativos de pesquisa.

O processo de viabilidade de inovação comumente segue uma estrutura básica: o pesquisador comunica a invenção, busca patente no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), e divulga em busca de parceria com professores e/ou empresas. O papel da AUIN é auxiliar o pesquisador no processo de pesquisa, garantir os direitos da UNESP e dos pesquisadores sobre os retornos da pesquisa e buscar a melhor forma de transferir o conhecimento da universidade a terceiros.

A relação entre essa estrutura e as obrigações da AUIN podem gerar questionamentos sobre sua efetividade, bem como se os objetivos da agência condizem com sua aplicação. Diante do contexto, visualiza-se a relevância da análise da atuação da AUIN no processo de transferência tecnológica. Assim sendo, o problema da pesquisa resume-se na seguinte questão: como se caracteriza o processo de transferência tecnológica na relação universidade empresa por meio da atuação da AUIN?

2 | OBJETIVOS

Este estudo tem como objetivo identificar os intervenientes do processo de

transferência tecnológica na relação universidade-empresa e o papel da agência de inovação neste processo. Esse estudo busca mapear e sistematizar as variáveis existentes neste processo em diversos campus da UNESP. Os objetivos específicos são: identificar e analisar a produção científica sobre a gestão da inovação e transferência tecnológica a partir dos anos 2000; caracterizar os tipos de relações firmadas pelos agentes que são objeto dessa pesquisa; apresentar os aspectos condicionantes nessa relação; e identificar os procedimentos utilizados, os resultados, os benefícios, as dificuldades e os desafios.

3 | MÉTODOS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de cunho qualitativo, caracterizada como um estudo de caso. Há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre os intervenientes no processo de transferência tecnológica por meio de agentes, como a AUIN, por exemplo. De forma geral, encontram-se, na literatura, estudos variados sobre relatos de experiências (VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005).

A unidade de análise é a agência de inovação da UNESP, bem como as relações estabelecidas na ligação universidade-empresa intermediadas pela agência. A escolha da AUIN deve-se ao fato da UNESP ser uma das principais universidades brasileiras, tanto em termos quantitativos, quanto qualitativos, tornando-a fundamental para o desenvolvimento de um ambiente inovador. A escolha da UNESP como objeto de estudo se deve, também, à sua importância como universidade, como fomentadora de pesquisas e inovações, e por sua presença descentralizada no estado de São Paulo.

A pesquisa foi dividida em duas etapas: (1) levantamento e análise bibliométrica, e (2) estudo de caso da Agência Unesp de Inovação, a AUIN.

4 | ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

O estudo foi dividido em três etapas, sendo: (1) definição das palavras-chave; (2) coleta de dados; e (3) análise bibliométrica.

4.1 Definição de palavras-chave

Para a realização desta análise, foi necessário estabelecer palavras-chave que possuam forte relação com o tema da pesquisa, assim como com o objetivo de atuação da AUIN. As palavras-chave em português são: inovação; ciência; desenvolvimento; pesquisa; empresa filha[1]; universidade-empresa; transferência tecnológica; hélice tríplice; e agência de inovação.

As palavras chave foram separadas em duas categorias: o primeiro grupo são as palavras com sentido generalizado, e o segundo grupo são palavras que fazem referência mais específica à pesquisa. As palavras também foram traduzidas para o inglês, respeitando

o uso de termos próprios. Dessa forma temos:

Grupo	Palavra-chave	Palavra-chave em inglês
Geral	Inovação	Innovation
	Ciência	Science
	Desenvolvimento	Development
	Pesquisa	Research
Específica	Empresa filha	Spin-off
	Universidade-empresa	University-Company
	Transferência tecnológica	Technology transfer
	Hélice Tríplice	Triple Helix
	Agência de inovação	Technological innovation offices e technology transfer offices

Quadro 1: palavras-chave.

Para fazer a busca nas bases de dados, as palavras-chave foram combinadas criando uma sentença (string) utilizando *AND* ou *OR*. Entre as palavras de mesmo grupo, foi utilizado o termo de alternativa, já entre os grupos foi utilizado o termo adicional para uni-los. A sentença final foi:

"Innovation" OR "science" OR "development" OR "research" AND"spin-off" OR "spin-offs" OR "university-Company" OR "technology transfer" OR "triple helix" OR "technological innovation offices" OR "Technology transfer Offices".

4.2 Coleta de dados

Foi utilizado duas bases de dados para a coleta de dados, sendo elas a *Scopus* e a *Web Of Science.* A escolha das bases de dados se justifica pela importância e tamanho das mesmas, por serem bases internacionais e por serem bases multidisciplinares; características necessárias para a viabilidade da análise. A coleta de dados ocorreu em setembro de 2020.

A busca seguiu alguns condicionantes para filtrar os resultados para apenas os desejáveis. O primeiro filtro foi de combinar as palavras-chave apenas com o título; assim como pesquisar apenas por artigos; e pela data: produzidos entre 2000 e 2020. A pesquisa não limitou área de estudo ou país de origem.

A coleta de dados foi realizada nas duas bases de dados, os resultados foram unidos, e houve a exclusão dos resultados duplicados. A busca final resultou em 672 artigos.

4.3 Análise bibliométrica

Os dados coletados foram salvos em formato *.bib* e lidos com auxílio do *software* Bibliometrix. O *software* permite a quantificação e a leitura de padrões a partir dos dados coletados.

Dentre os 672 artigos buscados, há 383 fontes de publicação diferentes, com média de 25.05 citações por documento. A produção de artigos no tema cresceu em média 9% ao ano.

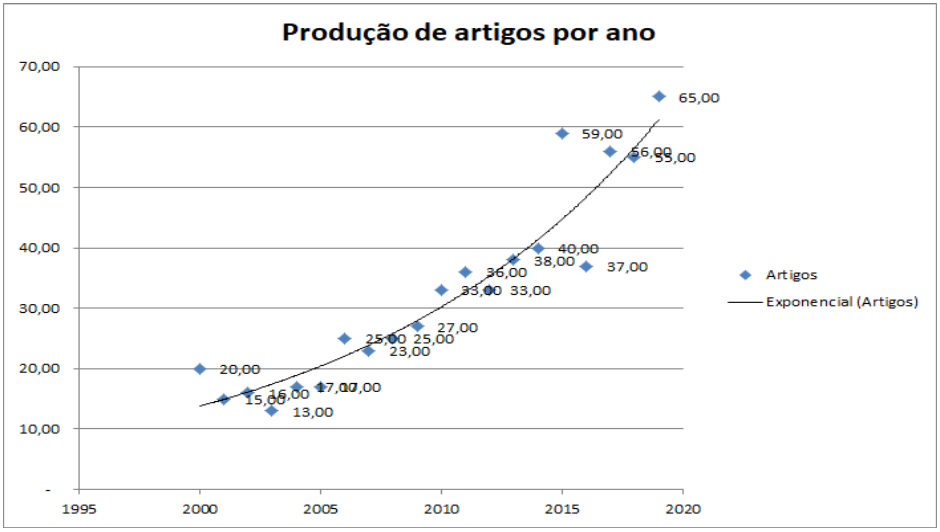


Gráfico 1: produção de artigos por ano e crescimento exponencial.

É possível observar um crescimento exponencial na produção científica, indicando o aumento no interesse acadêmico pelo assunto. Em produção por países, os Estados Unidos e o Brasil lideram com grande vantagem para os próximos países da lista.

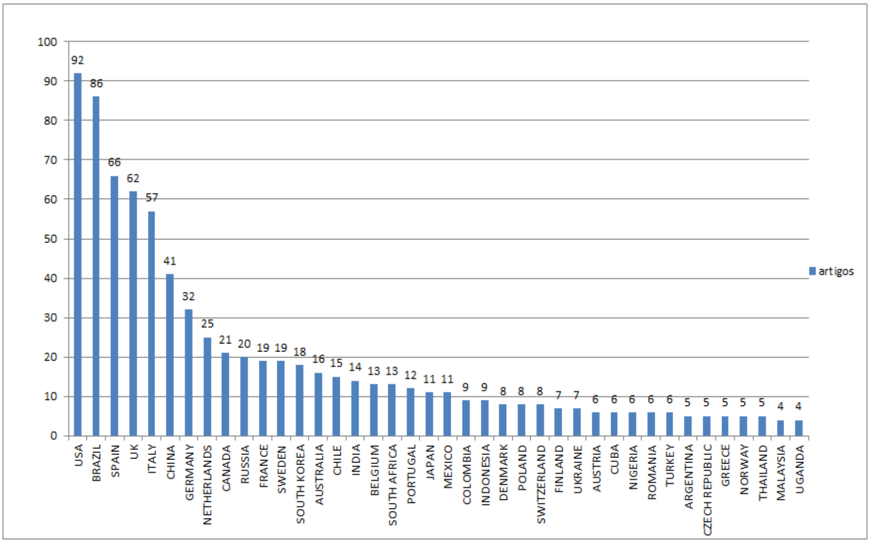


Gráfico 2: Produção de artigos por país.

Os principais autores em número de citações são:

Autores	Citações	Autores	Citações
ETZKOWITZ	483	CARAYANNIS	92
LEYDESDORFF	305	MOWERY	92
SHANE	121	MUSTAR	91
COHEN	119	BOZEMAN	89
SIEGEL	115	FREEMAN	88
NELSON	112	LUNDVALL	84
AUDRETSCH	107	CHESBROUGH	82
LEE	104	PORTER	78
WRIGHT	98	KIM	77
CLARYSSE	93	ROGERS	76

Quadro 2: Autores mais citados.

As principais referências, de acordo com o número de citações, são Etzkowitz e Leydesdorff; o artigo mais citado possui 2987 citações e é de co-autoria dos dois autores mais citados: “The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations”.

5 | A AGÊNCIA UNESP DE INOVAÇÃO

Como principal forma de analisar a realidade da AUIN, comparamos os dados divulgados pela instituição com os dados gerais divulgados pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Todos os NITs são obrigados a divulgar seus dados anualmente através do Formict, um formulário das instituições tecnológicas que recolhe todas as informações.

Vale ressaltar as características do cenário brasileiro de núcleos tecnológicos e inovação (NITs), para isso utilizamos os dados do último relatório Formict disponibilizado pelo Ministério De Ciências, Tecnologias, Inovações E Comunicações (MCTIC, 2020), que tem como ano base 2018. "Das 305 instituições que preencheram o Formict, 209 apresentaram-se como instituições públicas e 96 como instituições privadas. No que diz respeito à natureza das instituições, verificou-se que 67,5% correspondem ao nível federal. Já as instituições em nível estadual correspondem a 29,7%, enquanto as instituições em nível municipal apenas 2,9%. Sendo assim, o total de instituições públicas foi de 68,5% e o de instituições privadas, 31,5%." (MCTIC, 2020).

A região sudeste representa a principal região em quantidade de instituições, sendo 86 públicas e 35 privadas, somando 121 instituições, que equivale a 39,7% do total. Em estágio de implementação dos NIT das ICT públicas e privadas, 72,1% estão implementados, 16,4% em implementação e 11,5% de não implementação.

Durante os últimos anos, é possível notar um aumento considerável nos números de interação universidade-empresa, indicando a prosperidade no sistema de inovação brasileiro. "Alguns dos pontos mais destacados nesse ano-base de 2018 foram o montante dos contratos de tecnologia, com um acréscimo de R$ 717,6 milhões, e o número de pedidos de proteção concedidos, com o aumento de 480 pedidos deste tipo em relação ao ano-base de 2017." (MCTIC, 2020)

5.1 Atuação e resultados da AUIN

A AUIN também disponibiliza seus resultados, dessa forma podemos compará-la e classificá-la no cenário brasileiro das agências responsáveis pela transferência tecnológica entre universidade e sociedade. A Agência Inovação da Unesp atua na região mais desenvolvida economicamente do país, assim como a região mais avançada na atuação de transferência tecnológica, também por contar com importantes universidades, além da própria Unesp.

No ano de 2018, foram comunicados 3.323 invenções, a AUIN foi responsável por 92 desses comunicados, ou 2,77% do total. Considerando os 3323 pedidos, e que há 305 instituições, a média simples seria de 10,9 comunicados por instituição; dessa forma, a AUIN está comunicando 8,4 vezes acima da média. Os pedidos de patente da AUIN representaram 3,1% do total no ano de 2018, sendo 49 pedidos de 1575 totais.

Ainda vale destacar o aumento significativo no ano de 2019 nos comunicados

de invenção e pedidos de patente da AUIN, os comunicados subiram de 92 para 139, um aumento de 51%; e as patentes saíram de 49 para 99, um aumento de 102%. Até o momento de conclusão dessa pesquisa, ainda não temos o Formict com ano base 2019 para comparar esses dados.

Em 2018, houve 240 pedidos de proteção para programas de computador, dos quais, 33 são provenientes da AUIN, ou seja, 13,75% dos pedidos.

"De acordo com as informações recebidas por meio do Formict, verificou-se que a grande maioria não possui contratos de transferência de tecnologia. Apenas 66 instituições informaram possuir contratos firmados em 2018, sendo 47 instituições públicas e 19 instituições privadas." Apesar de apenas uma pequena parcela dos NITs possuírem contratos, essas instituições acumulam números expressivos. A AUIN acumula 37 contratos de transferência tecnológica em 2018 (76 em 2019), de 2374 contratos totais.

Ao analisar os montantes oriundos desses contratos, podemos perceber a importância dessa política pública para as universidades, principalmente as públicas, que em sua maioria vivem em situações complicadas financeiramente. Esses valores crescentes podem significar uma ajuda aos orçamentos, ainda que não sejam significativos ao ponto de serem a solução definitiva. Em 2018, as universidades declararam um total de R$486 milhões em rendimento, sendo R$374,3 milhões para universidades públicas.

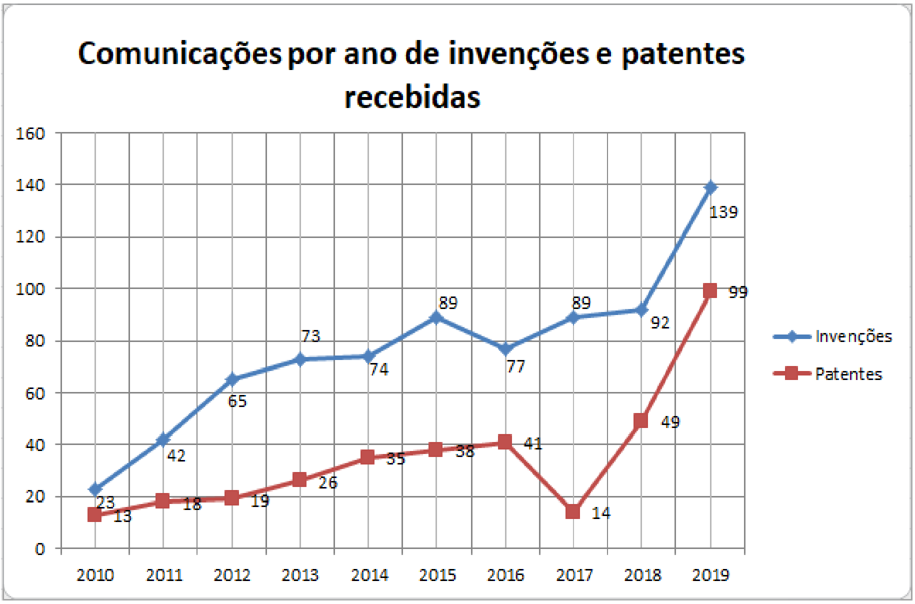


Gráfico 3: Comunicações por ano de invenções e patentes recebidas pela AUIN.

Fonte: UNESP, 2020.

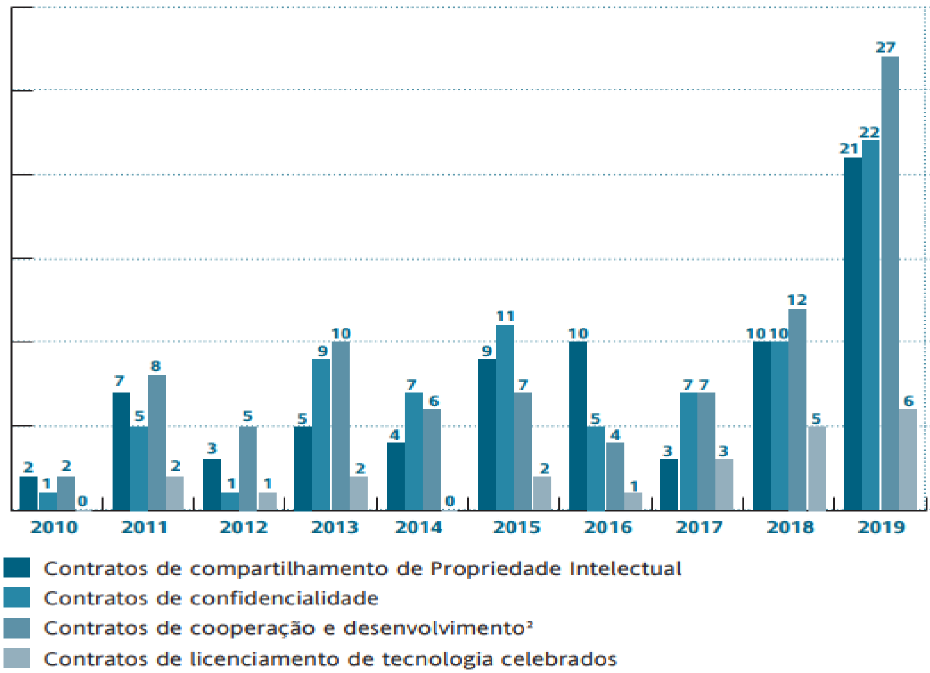


Gráfico 4: Contratos de transferência de tecnologia, por modalidade.

Fonte: UNESP, 2020.

Os gráficos 3 e 4 demonstram os números de invenções e patentes enviadas à AUIN, e os contratos de transferência de tecnologia por modalidade da agência. Os resultados da AUIN demonstram uma evolução durante os anos, mostrando o resultado de política pública bem sucedida. Os gráficos que retratam as invenções e patentes e os contratos de transferência tecnológica demonstram uma grande ascensão em 2019, após pequeno aumento gradual nos anos anteriores.

5.2 Participação da Unesp por câmpus

Ainda que uma das características da Unesp seja a sua presença descentralizada no estado de São Paulo, vemos um acúmulo nos resultados por câmpus. 54% dos pedidos de patente acumulados estão concentrados em apenas 3 câmpus, com destaque para Araraquara com 31,2% dos pedidos.

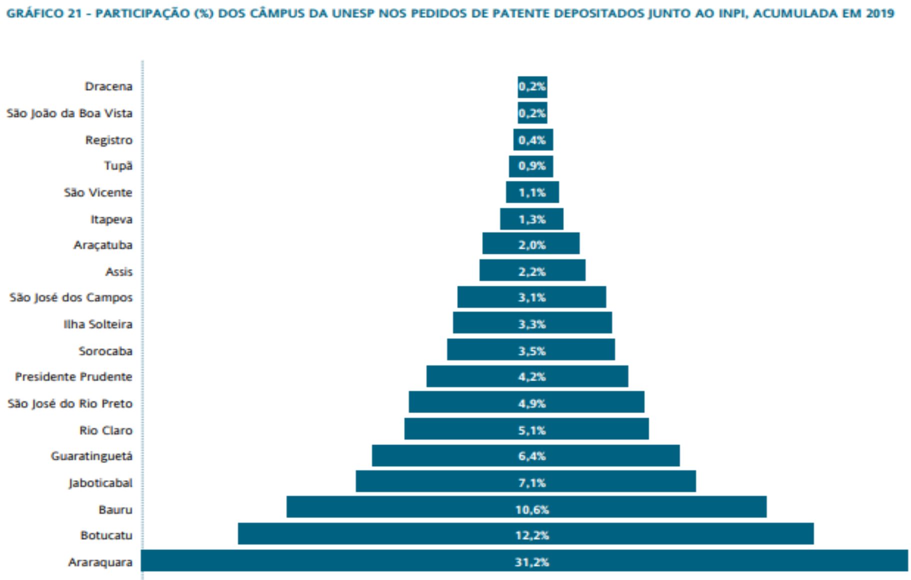


Gráfico 5: Participação (%) dos câmpus da Unesp nos pedidos de patente depositados junto ao INPI, acumulada em 2019.

Fonte: UNESP, 2020.

A divisão da participação dos câmpus da Unesp parece seguir a mesma lógica do cenário nacional, reforçando o argumento da importância do desenvolvimento local na implementação dos NITs. A região sudeste é a região mais desenvolvida economicamente do país, concentra universidades com boas avaliações, e há esforço para o fomento de inovações e desenvolvimento local, e, também, apresenta a maior quantidade de NITs implementados.

Araraquara se encontra na região central do estado de São Paulo, que concentra riqueza, possui a presença de empresas de todos os portes, e diversas universidades de importância nacional. O câmpus araraquarense da Unesp condensa cursos complementares para o desenvolvimento de projetos, e também por ser um câmpus antigo, possui estabilidade e esforço para criar um ambiente inovativo. Além dessas condições, o governo local possui interesse e incentiva políticas públicas que facilitem as transferências tecnológicas.

6 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo bibliométrico aponta o crescimento do interesse científico na transferência tecnológica em diversos países, inclusive no Brasil. Ainda que já existam diversos estudos sobre o tema, a aplicação de políticas públicas ainda é recente. A lei de inovação 10.973 criou a obrigação da existência de NITs pelas ICTs públicas há mais de 15 anos, e ainda

assim, grande parte destas ainda está em fase de implementação.

A transferência de tecnologia depende de diversos fatores e integra a relação entre universidade, empresas e governo. Ao comparar os resultados da AUIN com os resultados gerais do Formict e também os resultados internos da Unesp, é possível observar a necessidade maior de alguns desses fatores; ainda que o principal sentido de transferência de tecnologias seja do meio acadêmico para o meio produtivo, os resultados demonstram a necessidade de um forte ambiente produtivo para a recepção dessas informações, assim como políticas públicas suplementares do governo local.

A implementação dos NITs, por meio da Lei de Inovação, como obrigatórias a todas as ICTs públicas parece não levar em consideração as necessidades básicas para que sua existência seja justificada em resultados, assim como não considera as realidades locais das ICTs. Ainda que a implementação dos NITs tenha aumentado significativamente nos últimos anos, os resultados preliminares apontam grande centralização em ambientes em que existiam condições prévias para a transferência tecnológica e um ambiente fomentador de inovações.

A AUIN se destaca nacionalmente como uma das principais atuantes na relação universidade-empresa. Entretanto, faltam dados para uma conclusão mais detalhada sobre sua eficiência dentro do cenário em que está inserida.

Como indicativo para futuros estudos, é útil considerar o levantamento de dados individuais dos principais NITs, a fim de mapear com precisão os fatores positivos e negativos desses trabalhos, de forma que possam ser melhor aplicados por NITs em implementação ou de menor presença nacional.

REFERÊNCIA

ALVES, Alex da Silva; PIMENTA-BUENO, José-Antônio. **Uma análise exploratória do financiamento público à interação universidade-empresa no Brasil**. Prod., São Paulo, v. 24, n. 4, p. 898-910, Dec. 2014 . Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132014000400014&lng=en&nrm=iso>. acesso em: 26 Nov. 2020. Epub Sep 24, 2013. https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000073.

BENEDETTI, Mauricio Henrique; TORKOMIAN, Ana Lúcia Vitale. **Uma análise da influência da cooperação Universidade-Empresa sobre a inovação tecnológica.** Gest. Prod., São Carlos , v. 18, n. 1, p. 145-158, 2011 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 Nov. 2020. https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000100011.

BRASIL. **Lei nº 10.973**, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. [*S. l.*], 2 dez. 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 26 nov. 2020.

CALIARI, Thiago; RAPINI, Márcia Siqueira. **Diferenciais da distância geográfica na interação universidade-empresa no Brasil:** um foco sobre as características dos agentes e das interações. Nova econ., Belo Horizonte, v. 27, n. 1, p. 271-302, Apr. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-63512017000100271&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 Nov. 2020. https://doi.org/10.1590/0103-6351/2670.

LOBOSCO, A.; MORAES, M. B.; MACCARI, E. A. **Inovação:** uma análise do papel da Agência USP de Inovação na geração de propriedade intelectual e nos depósitos de patentes da Universidade de São Paulo. Revista de Administração da UFSM, v. 4, n. 3, art. 6, p. 406-424, 2011.

GARNICA, Leonardo Augusto; TORKOMIAN, Ana Lúcia Vitale. **Gestão de tecnologia em universidades:** uma análise do patenteamento e dos fatores de dificuldade e de apoio à transferência de tecnologia no Estado de São Paulo. Gest. Prod., São Carlos , v. 16, n. 4, p. 624-638, Dec. 2009 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2009000400011&lng=en&nrm=iso>. acesso em 23 Nov. 2020. http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2009000400011.

MCTIC, Ministério De Ciências, Tecnologias, Inovações E Comunicações. **Relatório Formict Ano-base 2018**: política de propriedade intelectual das instituições científicas, tecnológicas e de inovação do Brasil. 2020. Disponível em: http://fortec.org.br/wp-content/uploads/2019/12/Relatório-Formict-2019_Ano-Base-2018.pdf. Acesso em: 26 nov. 2020.

PARANHOS, Julia; CATALDO, Bruna; PINTO, Ana Carolina de Andrade. **Criação, institucionalização e funcionamento dos núcleos de inovação tecnológica no brasil**: características e desafios. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre , v. 24, n. 2, p. 253-280, ago. 2018 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112018000200253&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 23 nov. 2020. https://doi.org/10.1590/1413-2311.211.84988.

ROSA, Rodrigo Assunção; FREGA, José Roberto. **Intervenientes do processo de transferência tecnológica em uma universidade pública**. Rev. adm. contemp**.**, Curitiba , v. 21, n. 4, p. 435-457, July 2017 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552017000400435&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 Nov. 2020. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160097.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO". **Anuário estatístico 2020:** Ano-base 2019. Disponível em: https://ape.unesp.br/anuario/pdf/Anuario_2020.pdf. Acesso em: 26 nov. 2020.

VEDOVELLO, Conceição; FIGUEIREDO, Paulo N.. **Incubadora de inovação**: que nova espécie é essa?. RAE electron., São Paulo , v. 4, n. 1, jun. 2005 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 23 nov. 2020. http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482005000100006.

CAPÍTULO 3

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA EM SAÚDE

Data de aceite: 01/01/2022
Data de Submissão: 02/10/2021

Fernando Victor Cavalcante
Doutorando em Gestão e Tecnologia Industrial – SENAI CIMATEC e Analista de Gestão em Saúde – Fiocruz
Salvador – BA e Rio de Janeiro – RJ
http://lattes.cnpq.br/6047091361895162

Thiago Borges Renault
Professor do Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia – UFRRJ
Seropédica – RJ
http://lattes.cnpq.br/3066311100730283

RESUMO: Esta investigação objetiva avaliar criticamente os desdobramentos do modelo de gestão por competências nas práticas de gestão de pessoas de uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde. Para o desenvolvimento deste estudo adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso, baseado em uma abordagem qualitativa. Os dados foram coletados através de observação, pesquisa documental e aplicação de uma entrevista semiestruturada com um gestor de recursos humanos. As evidências foram submetidas à análise de conteúdo, guiada por categorias estabelecidas a partir da literatura sobre a gestão por competências e suas implicações nas práticas de gestão de pessoas. Os resultados evidenciaram a existência de um modelo de gestão por competências que necessita de ajustes em sua estruturação e execução.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de pessoas por competências; subsistemas de gestão de pessoas por competências; administração pública federal.

COMPETENCE-BASED MANAGEMENT: AN EVALUATION OF PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES IN A PUBLIC INSTITUTION OF HEALTH SCIENCE AND TECHNOLOGY

ABSTRACT: This research aims to critically evaluate the unfolding of the competence management model in the people management practices of a public institution of health science and technology. For the development of this study was adopted the case study as research strategy, based on a qualitative approach. Data were collected through observation, documentary research and application of a semi-structured interview with a human resources manager. The evidence was submitted to content analysis, guided by categories established from competence management literature and their implications in people management practices. The results evidenced the existence of a competence management model that needs adjustments in its structuring and execution.

KEYWORDS: competence-based management; people management subsystems by competences; federal public administration.

1 I INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas as

administrações públicas de diversas nações têm tentado se reestruturar com o intuito de aprimorar a qualidade dos serviços prestados. Sob o escopo da corrente denominada New Public Management, os países anglo-saxões propuseram soluções para a administração pública a partir da incorporação dos conhecimentos e práticas gerenciais desenvolvidos no setor privado (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

Dentro desse panorama o Estado brasileiro vem promovendo reformas em busca da excelência, destacando-se o enfoque gerencial adotado a partir da década de 90, cujos conceitos foram disseminados pelo país, influenciando a atuação dos gestores públicos e culminando em uma série de inovações no âmbito da administração pública (ABRUCIO, 2007).

No âmbito da gestão de pessoas, objetivando incrementar a qualidade dos serviços públicos prestados, o governo criou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e instituiu o sistema de gestão por competências na administração pública, com ênfase nas atividades de capacitação e desenvolvimento continuado dos servidores (BRASIL, 2006a).

Baseada na premissa de que o domínio de certos recursos impacta no desempenho superior de uma organização, a gestão por competências tem em seu cerne o gerenciamento das lacunas de competências, procurando reduzir as disparidades entre as competências disponíveis e as competências necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais e tem se mostrado como uma importante ferramenta gerencial estratégica para as organizações (BRANDAO; BAHRY, 2005; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Dentro desse contexto está inserida a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde estratégica para o país e cuja gestão de pessoas até o ano de 2007, conforme apontado por Mello e Amâncio Filho (2010), permanecia com caráter trabalhista e operacional, sem aplicação prática do conceito de competências.

Com vistas a contribuir para os estudos organizacionais, esta pesquisa procura avaliar criticamente os desdobramentos da gestão por competências nas práticas de gestão de pessoas da Fiocruz, procurando apontar convergências com a literatura e tecer recomendações.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Noção de Competência: Abordagens, Instâncias de Compreensão e Dimensões

Existem duas grandes vertentes para a construção do conceito de competência: a corrente americana ou racionalista e a corrente francesa ou interpretativista. A corrente americana surgiu em meio a um contexto marcado por concorrência local, cargos definidos, tarefas programadas, previsibilidade de atividades e baixa aprendizagem (RUAS,

2005). Nela a noção de competência está associada a um estoque de qualificações, independentemente do contexto em que o indivíduo se encontra (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010; RUAS, 2005).

Porém, após ocorrerem mudanças na base produtiva (RUAS, 2005), o trabalho passou a ser encarado como uma extensão da competência que a pessoa mobiliza face a ambientes profissionais instáveis e complexos (FLEURY; FLEURY, 2001) e, a partir de então, o conceito de competência começou a ser reconstruído, passando o foco para o desenvolvimento de capacidades que podem ser utilizadas em situações de pouca previsibilidade (RUAS, 2005). Este pensamento marcou o surgimento da corrente francesa, mais focada em resultados e ao conceito de entrega (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005), que entende a competência como as realizações da pessoa em determinado contexto e seu cerne reside na capacidade de mobilização de recursos para a resolução de problemas ou imprevistos (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010; RUAS, 2005).

Dutra, Hipólito e Silva (2000) esclarecem que atualmente o conceito de competência é visto como uma combinação destas duas vertentes, sendo constituído tanto por características da pessoa, quanto por elementos como a entrega e o contexto.

Paralelamente cabe salientar que ao associar competências ao contexto, sua definição pode ser ampliada a diversas configurações de trabalho coletivo que, por sua natureza, requererão competências coletivas (RUAS, 2005), ou seja, a interação entre competências de um conjunto de indivíduos dentro de uma organização (SILVA; RUAS, 2016). Desta forma as competências podem ser compreendidas por diferentes instâncias, podendo abranger o nível organizacional, funcional ou individual (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005).

Durand (1998) apresentou um modelo para definir competências baseado em uma perspectiva multidimensional, contando com três formas genéricas de competências, os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA): conhecimentos correspondem aos conjuntos estruturados de informações assimiladas e que tornam possível compreender o mundo, evidentemente contendo interpretações parciais e contradições. Essa dimensão engloba o acesso aos dados, a capacidade de reconhecê-los como informação aceitável e integrá-los com esquemas preexistentes que evoluem ao longo do tempo; habilidades representam a capacidade de agir de forma concreta, de acordo com objetivos ou processos predefinidos. Esta dimensão está associada ao aspecto empírico e tácito, não excluindo o conhecimento, porém não demanda um entendimento completo das razões pelas quais as capacidades operacionalizadas efetivamente funcionam; atitudes, por sua vez, correspondem ao comportamento, à vontade e à determinação de um indivíduo ou organização para conquistar algo, de querer fazer.

2.2 Gestão por Competências e sua Aplicação na Administração Pública Federal

De acordo com Mello e Amâncio Filho (2010) gerir competências implica que a organização defina sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la, em um processo de aprendizagem permanente. Estando condicionada ao mapeamento de competências a gestão por competências objetiva, também, gerenciar o gap de competências existente, visando minimizá-lo (BRANDAO; BAHRY, 2005; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Em se tratando da Administração Pública Federal o Decreto nº 5.707/2006 instituiu a PNDP, objetivando a melhoria dos serviços públicos prestados ao cidadão, mediante o desenvolvimento permanente do servidor e adequação das competências necessárias para o exercício do cargo aos objetivos institucionais (BRASIL, 2006a). Por meio deste Decreto o governo instituiu como instrumento da PNDP o sistema de gestão por competências, que deve ser entendido como uma ferramenta para planejamento, monitoramento e avaliação das ações de capacitação orientadas para o desenvolvimento dos CHA requeridos para o desempenho das funções dos servidores e visando o alcance de objetivos institucionais (BRASIL, 2006a).

Brandão e Bahry (2005) sustentam que, após o mapeamento das competências e do gap a ser desenvolvido, os subsistemas de gestão de pessoas devem ser remodelados de modo a prover sustentação ao modelo de gestão por competências.

2.3 Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoas por Competências

O processo de recrutamento deve ser orientado de forma a atrair candidatos com perfis que consigam suprir o gap de competências e, além disso, a seleção deverá considerar conhecimentos, habilidades e atitudes do candidato (BRANDÃO; BAHRY, 2005; PIRES et al, 2005). Ao considerar os CHA o processo seletivo torna-se mais abrangente, fazendo com que o comportamento tenha maior peso para a determinação da competência (PIRES et al, 2005).

Pires et al (2005) salientam que a adoção de um modelo de gestão por competências nos processos seletivos da administração pública representa um desafio potencial, dadas as restrições impostas pela legislação, com os princípios constitucionais de objetividade e impessoalidade, que limitam a capacidade de mensuração de atitudes, um dos alicerces da competência. Como alternativa para contornar estas limitações estes autores recomendam estudar o uso de etapas múltiplas de seleção, que permitiriam avaliar habilidades e atitudes do profissional em situações reais de trabalho. Outro ponto destacado reside no fato de que o estágio probatório compõe o processo seletivo e deve, portanto, ser estruturado de forma a não permitir a aprovação de servidores com atitudes indesejáveis, que possam gerar prejuízos para a administração que perdurem até suas aposentadorias (PIRES et al, 2005).

Por fim Pires et al (2005) recomendam a formação e utilização de bancos de talentos para subsidiar processos seletivos internos e lotação de servidores, a partir do cruzando de suas competências com as requeridas para o exercício da atividade ou função requerida.

2.4 Treinamento e Desenvolvimento Orientados por Competências

Desenvolver pessoas sob a ótica da gestão por competências envolve o estabelecimento de processos de aprendizagem para suprir as lacunas de CHA e aprimorar as competências disponíveis, além de envolver planejamento de carreira, acompanhamento e estímulo permanente ao autodesenvolvimento (BRANDÃO; BAHRY, 2005; PIRES et al, 2005).

Pires et al (2005) salientam que o plano de desenvolvimento deve visar que as pessoas ampliem sua capacidade de assumir atribuições e responsabilidades, ser capaz de demonstrar pontos fortes e fracos para o desenvolvimento profissional, estruturar planos de capacitação e estimular o aprendizado contínuo, bem como o autodesenvolvimento.

Dutra (2011) recomenda a subdivisão das ações de desenvolvimento em três tipos: ações formais (seguem o formato tradicional de educação), ações de autodesenvolvimento (ações realizadas por iniciativa e responsabilidade do próprio profissional) e ações vivenciais (oportunidades de desenvolvimento que existem no próprio ambiente de trabalho).

2.5 Avaliação de Desempenho e Remuneração por Competências

A avaliação de desempenho envolve interconexões com outros subsistemas de gestão de pessoas para a tomada de decisão sobre, por exemplo, remuneração, recrutamento, seleção, desenvolvimento e, até mesmo, desligamentos (ORSI; SILVA, 2014).

Oliveira-Castro et al (1996) apontam como possíveis erros em sistemas de avaliação de desempenho: o uso instrumentos excessivamente padronizados; a falta de participação do avaliado no processo avaliativo; a falta de preparo dos avaliadores; a transitoriedade de chefias e avaliadores; e associação direta entre avaliação e promoção funcional. Pires et al (2005) corroboram este entendimento ao afirmarem que a vinculação entre a avaliação de desempenho e a estrutura remuneratória gera discrepâncias em relação às metas estabelecidas, devendo os gestores mudarem suas perspectivas de avaliação de desempenho para uma visão orientada para o desempenho da organização. Com vistas a minimizar as falhas das avaliações e tornar a gestão do desempenho mais efetiva, Orsi e Silva (2014) indicam considerar a separação das finalidades que demandam decisões absolutas daquelas que requerem comparações entre pessoas.

A etapa de recompensas envolve a organização premiar e remunerar diferenciadamente as pessoas ou grupos que obtiveram contribuição superior para o alcance dos resultados desejados pela instituição, atuando como estímulo para a manutenção de comportamentos desejados (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Basear a remuneração em habilidades significa compensar os indivíduos a partir de características pessoais, vinculando os incrementos

salariais à comprovação do desenvolvimento de habilidades (CARDOSO, 2006). Já a remuneração por competências leva em consideração o conjunto de competências de uma pessoa e de como ele o emprega para realizar as tarefas (CARDOSO, 2006).

3 | METODOLOGIA

A investigação proposta por esta pesquisa examina o impacto da adoção do modelo de gestão por competências nas práticas de gestão de pessoas da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz).

Para o alcance do objetivo proposto foi adotada a abordagem qualitativa que, segundo Creswell (2014), é útil quando se necessita explorar uma questão ou quando é necessário haver uma compreensão detalhada. Em razão de ser adequado para a "compreensão em profundidade de um único caso" (CRESWELL, 2014, p. 86), além de se preocupar com a investigação de acontecimentos contemporâneos dentro de um contexto da vida real (YIN, 2015), o estudo de caso foi adotado para a investigação.

Para subsidiar o rigor requerido por um estudo de caso, a coleta de evidências ocorreu por meio diversas técnicas (YIN, 2015), objetivando a triangulação de dados. Dentro desse contexto, foram efetuados registros das práticas de gestão de pessoas observadas pelo pesquisador em notas de diário de campo, pesquisa em documentos oficiais da Fiocruz e uma entrevista em profundidade com um gestor da área de gestão de pessoas, mediante aplicação de roteiro semiestruturado.

A escolha da Fiocruz ocorreu em função da facilidade de acesso aos documentos e ao sujeito de pesquisa. Além disso a adoção do modelo de gestão por competências em uma instituição pública e seus impactos sobre as práticas de gestão de pessoas, mostrou-se como campo de estudo instigante, dado os desafios e restrições impostos pela legislação vigente.

Por fim, os dados foram submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 2009), objetivando classificar os fragmentos textuais em categorias pré-determinadas, estabelecidas a partir de elementos teóricos sobre a gestão de competências e suas implicações nas práticas de gestão de pessoas.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas da Fiocruz

A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogepe) é a unidade responsável pela elaboração e implementação de políticas, estratégias e instrumentos que viabilizem a gestão pessoas. Compete, ainda, a Cogepe: planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades relativas ao planejamento, recrutamento, seleção e alocação; gerenciamento de carreiras e avaliação de desempenho; desenvolvimento; educação corporativa;

gerenciamento funcional e processamento de folha de pagamento de servidores ativos, aposentados e pensionistas; atenção à saúde e promoção da qualidade de vida dos trabalhadores (BRASIL, 2016).

4.2 Práticas de Recrutamento, Seleção e Alocação de Servidores

Desde a criação do atual plano de carreiras da Fiocruz pela Lei 11.355/2006 (BRASIL, 2006b), a instituição realizou quatro concursos para o provimento de cargos de nível superior e intermediário, ocorridos entre 2006 e 2016, conforme ilustrado pelo Quadro 1.

Cargo	Nível	Ano	Etapas de Seleção
Pesquisador em Saúde	S	2006	Prova Objetiva, Av. de Títulos/Currículo e Defesa de Projeto e Memorial
		2010	Prova Discursiva, Av. de Títulos/Currículo e Defesa de Projeto e Memorial
		2014	Prova Discursiva, Av. de Títulos/Currículo e Defesa de Projeto e Memorial
		2016	Prova Discursiva, Av. de Títulos/Currículo e Defesa de Projeto e Memorial
Especialista em Saúde	S	2010	Prova Discursiva, Avaliação de Títulos/Currículo e Defesa de Memorial
		2014	Prova Discursiva, Avaliação de Títulos/Currículo e Defesa de Memorial
		2016	Prova Discursiva, Avaliação de Títulos/Currículo e Defesa de Memorial
Tecnologista em Saúde	S	2006	Prova Objetiva e Avaliação de Títulos/Currículo
		2010	Prova Objetiva e Avaliação de Títulos/Currículo
		2014	Prova Objetiva, Prova Discursiva e Avaliação de Títulos/Currículo
Analista de Gestão em Saúde	S	2006	Prova Objetiva, Avaliação de Títulos/Currículo
		2010	Prova Objetiva, Avaliação de Títulos/Currículo e Curso de Especialização
		2014	Prova Objetiva, Avaliação de Títulos/Currículo e Curso de Especialização
Assist. Gestão Saúde	I	2010	Prova Objetiva
		2016	Prova Objetiva
Técnico em Saúde	I	2006	Prova Objetiva, Prova Prática e Avaliação de Títulos/Currículo
		2010	Prova Objetiva e Prova Prática
		2014	Prova Objetiva e Prova Prática
		2016	Prova Objetiva e Prova Prática

Quadro 1 – Seleções promovidas pela Fiocruz no período de 2006 a 2016.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados extraídos dos Concursos da Fiocruz.

O recrutamento ocorre mediante o desdobramento dos cargos em perfis de atuação,

o que vai de acordo com o preconizado por Pires et al (2005), ao afirmarem que a seleção de candidatos por meio de perfis que representem lacunas de competências pode ser adequada para atrair candidatos com as competências desejadas, desde que alinhadas com as competências estratégicas e direcionadas para públicos específicos detentores das características requeridas.

Analisando o Quadro 1, pode ser identificado que ao longo dos anos houve uma evolução no que diz respeito as etapas de seleção, com a incorporação de formas múltiplas de seleção, como aplicação de provas discursivas (Pesquisador e Tecnologista), provas práticas (Técnico) e curso de especialização (Analistas), excetuando-se o cargo de Assistente Técnico de Gestão, cuja seleção ocorre somente por meio de aplicação de prova objetiva.

Vale destacar que o curso de especialização para o cargo de Analista foi utilizado mais como meio para auferir titulação, promover interação e aumentar o conhecimento sobre a instituição, do que como um elemento avaliativo, como ilustrado pelo entrevistado:

> [...] a gente deu um título a essas pessoas no final [...] e puderam principalmente conhecer a instituição, dialogar com dirigentes, com pessoas que ocupavam postos-chave e desenvolviam projetos estratégicos [...] mas ele não teve o caráter seletivo e todas as pessoas que ingressaram permanecem aqui, inclusive àqueles que não terminaram o curso [...].

Já a seleção para Pesquisadores, que conta com três etapas, tem se mostrado mais efetiva e impactado nos resultados finais da instituição, conforme informação do entrevistado, ao relatar o desenvolvimento um kit de detecção rápida de HIV por servidores que ingressaram recentemente e que passaram por etapas de provas discursivas, avaliação de títulos e defesa de um projeto a ser desenvolvido na instituição. O uso de múltiplas etapas em processos seletivos é recomendado por Pires et al (2005) ao afirmarem que as seleções devem incluir múltiplas etapas, que possam auxiliar no processo de identificação de competências interpessoais, estratégicas e gerenciais necessárias para o sucesso dos futuros servidores.

Por fim, o processo de alocação de servidores ocorre ou por meio das regras estabelecidas no edital do concurso, quando a vaga tem direcionamento específico ou a partir do banco de talentos, quando os servidores são lotados pelo cruzamento dos dados de seu currículo com as competências requeridas para a vaga (BATISTA et al, 2015). De acordo com Pires et al (2005), apesar de ser uma iniciativa adequada, esta medida pode gerar discrepâncias, seja pela não familiarização dos requisitantes com a metodologia, seja pela área de gestão de pessoas que pode não dispor de mecanismos adequados de mapeamento.

4.3 Práticas de Treinamento e Desenvolvimento

Elementos como o banco de talentos e o mapeamento de competências foram

implementados a partir de 2010 (BATISTA et al, 2015), porém, segundo o entrevistado, ainda se encontram em situação de incompletude. Este mapeamento serviu de base para a construção do Plano de Desenvolvimento Gerencial (PDG), que objetiva valorizar as atividades dos gestores através do desenvolvimento de lideranças e competências gerenciais (DIREH, 2015a).

Em 2015 foi implementada a Escola Corporativa, que incorporou o PDG e passou a ofertar mestrados na área da gestão em parceria com instituições de ensino (DIREH, 2015b).

Note-se que as iniciativas de mapeamento de competências, banco de talentos, PDG e a Escola Corporativa representam passos importantes para o desenvolvimento sob o escopo de competências, porém conforme explicitado por Pires et al (2005) o mapeamento das lacunas de competências é a base para o estabelecimento das ações de capacitação, treinamento e desenvolvimento e, desta forma, sua incompletude representa um ponto crítico.

4.4 Avaliação de Desempenho e Remuneração

A estrutura remuneratória que integra o plano de carreiras da Fiocruz foi instituída pela Lei 11.355/2006 e é composta pelo vencimento básico, gratificação por desempenho e a compensação por comprovação de titulação ou qualificação (BRASIL, 2006b).

O sistema de avaliação de desempenho individual segue o Decreto 7.133/2010 (BRASIL, 2010) e é executado por meio de avaliação 360°, com objetivos de equipe estabelecidos pelos líderes e as metas individuais estabelecidas a partir do rol de objetivos do grupo. O resultado final da avaliação é obtido a partir da ponderação das avaliações da chefia imediata com a dos demais integrantes da equipe e da autoavaliação (DIREH, 2015c). A avaliação de desempenho deve ocorrer a partir de critérios que exprimam as competências do servidor no exercício de suas tarefas, com o resultado impactando no pagamento da gratificação por desempenho e nas progressões e promoções funcionais (BRASIL, 2010).

A existência de um componente que varia conforme os resultados da avaliação de desempenho indica a presença de elementos de um sistema remuneratório baseado em competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARDOSO, 2006). Entretanto, conforme explicitado pelo entrevistado *“a gratificação é paga mensalmente e tem um peso importante [...] mas acaba sendo entendida como salário”* e, assim, os servidores acabam sendo avaliados pelas chefias mais em função da manutenção salarial do que por suas entregas, configurando o erro de associação direta previsto por Oliveira-Castro et al (1996) e Pires et al (2005).

No que diz respeito às retribuições por titulação há um pleito da instituição pela flexibilização desse adicional, com modelos alternativos de incentivo sob a justificativa de que algumas carreiras, como as da área da gestão, teriam resultados mais palpáveis através

do desenvolvimento de competências do que por meio de titulação. Desta forma surgiu a proposta do Reconhecimento de Resultado de Aprendizado (RRA), cujo escopo prevê que os servidores optem pelo desenvolvimento via cursos *strictu sensu* ou pelo desenvolvimento de competências (DIREH, 2016). Outra proposta descrita pelo gestor entrevistado envolve a criação de uma bonificação anual atrelada ao desempenho, como forma de desvincular a sensação de salário causada pelo pagamento mensal da gratificação e, com isso, estimular um maior engajamento. Estas propostas vão de acordo com o apontado por Brandão e Bahry (2005) e Cardoso (2006).

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo identificou que, apesar dos avanços ocorridos, o modelo de gestão por competências da instituição necessita de ajustes em sua concepção, especialmente pelo fato de o mapeamento de competências encontrar-se inconcluso. A minimização das lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias a consecução dos objetivos organizacionais, posto que permite identificar as competências que a organização necessita obter para o alcance de um desempenho superior (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Com relação aos processos de recrutamento e seleção pôde ser detectado que, apesar das melhorias que lograram êxito, para alguns cargos a seleção ainda ocorre prioritariamente por meio de provas objetivas, que se concentram em avaliar os conhecimentos em detrimento das demais dimensões das competências. Para prover a instituição de profissionais exitosos no desempenho de suas funções as organizações podem valer-se de mais fases em seus processos seletivos, de modo a revelar competências que não seriam detectáveis pela mera aplicação de provas e comprovação de titulação (PIRES et al, 2005). Nesse sentido, recomenda-se para a Fiocruz estudar a inclusão de mais etapas em suas seleções, inclusive durante o estágio probatório, como a observação direta ou cursos de formação. Para a alocação de servidores recomenda-se a extensão do banco de talentos para os processos de remoção.

Já com relação ao modelo de treinamento e desenvolvimento houve um avanço importante, representado pela Escola Corporativa. Nesse sentido apenas recomenda-se a ampliação do escopo de atuação para as áreas-fim e adoção de outras iniciativas, como ações vivenciais e estímulo a ações de autodesenvolvimento (DUTRA, 2011; PIRES et al, 2005).

O sistema de avaliação de desempenho e remuneração apresenta vícios que devem ser sanados. Nesse sentido recomenda-se ações de conscientização no sentido de tornar os resultados da avaliação de desempenho mais condizentes com a realidade e, conforme indicado por Pires et al (2005), adotar ações como o sistema de investidura em cargos de confiança baseados em competências e a extensão dos bancos de talentos

para seleções em processos de sucessão de chefias. O desenvolvimento de estudos nos moldes da RRA pode representar uma importante ferramenta para a reconfiguração do sistema de recompensas e progressões baseadas em competências nos moldes previstos por Brandão e Bahry (2005) e Cardoso (2006).

Acredita-se que as ações aqui propostas possam contribuir para o aprimoramento do sistema de gestão por competências da Fiocruz e, consequentemente, para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas que sejam capazes de desenvolver competências individuais e coletivas que impactem na transformação dos serviços públicos ofertados ao cidadão.

Por fim, como recomendação de estudos futuros propõe-se uma avaliação do conteúdo das seleções realizadas pela Fiocruz, com o intuito de apurar a adequação das provas aplicadas com o conteúdo programático e as competências esperadas para os perfis dos cargos. Sugere-se, também, como agenda de pesquisa futura uma análise do impacto das competências sobre as políticas e mecanismos para nomeações em cargos comissionados e funções de confiança.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 67-86, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2009.

BATISTA, F. F. et al. **Casos Reais de Implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento Para Administração Pública Brasileira: O Caso da Fundação Oswaldo Cruz.** Texto para Discussão n° 2075. Brasília: IPEA, 2015.

BRANDÃO, H.; BAHRY, C. Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. **RSP,** Brasília, v. 41, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. **Decreto 5.707, Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal.** Brasília, DF, 23 de fevereiro de 2006a.

BRASIL. **Lei 11.355, Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz.** Brasília, DF, 19 de outubro de 2006b.

BRASIL. **Decreto 7.133, Critérios para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que a Lei 11.355/2006.** Brasília, DF, 19 de março de 2010.

BRASIL. **Decreto 8.932, Estatuto e Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Oswaldo Cruz.** Brasília, DF, 14 de dezembro de 2016.

CARDOSO, L. R. Avaliando Sistemas de Remuneração Baseados em Habilidades e Competências: A visão dos profissionais de Gestão de Pessoas. **RBGN,** v.8, n. 21, p. 45-56, 2006.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3ª Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DIREH. **PDG Fiocruz: seleção para curso de Desenvolvimento de Competências Gerenciais abrem nesta segunda-feira,** 2015a. Disponível em: <http://www.direh.fiocruz.br/?i=rh_na_fiocruz&p=noticias&inc=noticia&id=1181>. Acesso em: 18 fev. 2017.

DIREH. **Direh apresenta projeto de Escola Corporativa da Fiocruz,** 2015b. Disponível em: <http://www.direh.fiocruz.br/?i=rh_na_fiocruz&p=noticias&inc=noticia&id=1252>. Acesso em: 17 fev. 2017.

DIREH. **Começa a segunda fase da Avaliação de Desempenho Individual – ciclo 2014/2015**, 2015c. Disponível em: <http://www.direh.fiocruz.br/manual/novo_manual/?m=inc&s=noticia.cfm&i=&id_noticia=1212>. Acesso em: 17 fev. 2017.

DIREH. **Seminário voltado para discussão de aprimoramento das carreiras de Analista e Tecnologista terá representante do MPOG,** 2016. Disponível em: <http://www.direh.fiocruz.br/manual/novo_manual/?m=inc&s=noticia.cfm&i=&id_noticia=1315>. Acesso em: 17 fev. 2017.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: **Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management.** 1998.

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. A, M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **RAC,** Curitiba, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

DUTRA, J. **Competências. Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** 1 ed. 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC,** Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

MELLO, M. L. B. C.; AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de C&T em saúde: o caso Fiocruz. **RAP**, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010.

OLIVEIRA-CASTRO, G., LIMA, G.; VEIGA, M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração,** São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

ORSI, A.; SILVA, C. Gestão do desempenho no setor público: um panorama das dificuldades e alternativas para seu tratamento. **In. Mérito, Desempenho e Resultados.** São Paulo, 2014.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PIRES, A. et al. **Gestão por competências em organizações do governo.** Brasília: ENAP, 2005.

RUAS, R. L. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H., e colaboradores. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-55.

SILVA, F. M.; RUAS, R. L. Competências Coletivas: Considerações Acerca de sua Formação e Desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Administração,** v. 22, n. 1, p. 252-278, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CAPÍTULO 4

LA METODOLOGÍA KI WO TSUKAU (KWT) Y SU VINCULACIÓN CON LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Data de aceite: 01/01/2022
Fecha de envio: 19/10/2021

Itzel Natalia Lendechy Velázquez
Docente de Tiempo Completo Titular C, Universidad Veracruzana, Sistema de Enseñanza Abierta, Cuerpo Académico "Estudios Educativos de Sistemas Abierto y a Distancia" UV-CA97, Coordinadora de KWT Consulting en el estado de Veracruz, Coordinadora de Vinculación del área económico- administrativa del SEA UV

Juana Velásquez Aquino
Académico de Tiempo Completo del PE de Pedagogía SEA UV. Coordinadora de la Comisión de Vinculación PE Pedagogía SEA

Erika Cortes Flores
Académico del Instituto de Investigaciones Psicológicas UV

Francisco Lendechy León
Docente de las facultades de Derecho, Contaduría y Administración del Sistema de Enseñanza Abierta de la Universidad Veracruzana

Sandra García Pérez
Académico de Tiempo Completo del PE de Pedagogía Escolarizado UV, Integrante del Cuerpo Académico "Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación en la Sociedad del Conocimiento" IIESES UV

Samuel Jiménez Abad
Docente de las facultades de contaduría y administración del Sistema de Enseñanza Abierta de la Universidad Veracruzana

Dinorah Arely Escudero Campos
Docente de la facultad de pedagogía del Sistema de Enseñanza Abierta de la Universidad Veracruzana

Ángel Francisco Velázquez Rodriguez
Docente de las facultades de contaduría y administración del Sistema de Enseñanza Abierta de la Universidad Veracruzana

Luz María Gutiérrez Hernandez
Investigadora del Sistema de Enseñanza Abierta de la Universidad Veracruzana

Dionisio Gutiérrez Lira
Docente de la facultad de Derecho del Sistema de Enseñanza Abierta de la Universidad Veracruzana

Leticia González Cuevas
Docente de la facultad de Pedagogía del Sistema de Enseñanza Abierta de la Universidad Veracruzana

Carlos Enrique Levet Rivera
Docente de la facultad de Derecho del Sistema de Enseñanza Abierta

RESUMEN: La vinculación en la educación superior es un aspecto fundamental para el desarrollo profesional tanto de estudiantes como de docentes. Este articulo reporta las acciones llevadas a cabo, los actores involucrados, los

resultados obtenidos, así como el impacto generado dentro de la Universidad Veracruzana en la implementación de una metodología tanto práctica como innovadora llamada ´Ki Wo Tsukau' (KWT), surgida dentro de un contexto organizacional empresarial y fruto de una 'cultura de calidad' y de 'mejora contínua', que ha sido llevada a diferentes ámbitos incluyendo Instituciones de Educación Superior, demostrando ser un elemento exitoso para la excelencia en el desarrollo organizacional con un impacto en los productos/servicios, en los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como un catalizador de procesos creativos tanto individuales como colectivos. No sin concluir con los retos y desafíos que imperan tanto para su diseminación como su implementación.
PALABRAS CLAVE: *Ki Wo Tsukau, Mejora Continua, Vinculación, Desarrollo Organizacional.*

THE METHODOLOGY KI WO TSUKAU (KWT) AND THE BONDING WITH THE UNIVERSIDAD VERACRUZANA

ABSTRACT: The bonding in the education superior is an aspect fundamental for the professional developing for the students and the teachers. This chapter of the book report and enlist the actions taking in , of the actors involved, the results obtain, like the impact generate in the Universidad Veracruzana (UV) in the implementation of a methodology for the practice innovating call "Ki Wo Tsukau"(KWT) , arisen in the context organizational business and fruit of a "culture of quality" and a "better continue", that have being taking into different scopes including institutions of superior education, demonstrating being a element successful for the excellence in the organizational developing with a positive impact in the products/ services, in the process of teaching-learning, as a catalyst of creative process like individuals and collective. But no without concluding the challenges that reign for the dissemination like his implementation and start up.
KEYWORDS: *Ki Wo Tsukau, bonding, continuous improvement, Universidad Veracruzana*

INTRODUCCIÓN

La vinculación como un proceso estratégico, es llevada a cabo en las entidades académicas y dependencias de la Universidad Veracruzana, para fortalecer la formación profesional de los estudiantes, generar y transferir conocimientos socialmente útiles, difundir la cultura, divulgar la ciencia y extender servicios. De acuerdo a Velásquez Aquino et al. 'En la actualidad las Instituciones de Educación Superior (IES) deben mantener relaciones con todos los sectores sociales…es la vinculación un elemento fundamental que [les] permite interactuar con su entorno' (Salazar, Gutiérrez y De Gasperin 2019, p. 113).

La Vinculación, se realiza para la atención de necesidades y detección de problemáticas del entorno mediante las funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura, que conlleva a la retroalimentación del quehacer universitario para promover el desarrollo sustentable, a través de diversas actividades como proyectos de investigación, practicas escolares, prácticas profesionales, servicio social, creación de nuevas empresas, transferencia de tecnología, servicios especializados, y todas aquellas posibles modalidades de participación universitaria. Estrategia que garantiza

la pertinencia y adecuación de las diferentes funciones sustantivas a los requerimientos sociales de nuestro estado. Su impacto en los problemas sociales contribuye a mejorar las condiciones y calidad de vida de la población, así como a elevar la competitividad y productividad de las instituciones gubernamentales, privadas y civiles. Actividad transversal a las funciones sustantivas de la universidad, que permite evaluar la pertinencia social de sus programas educativos y líneas de investigación. La vinculación es una relación de doble vía, con beneficios recíprocos, que busca contribuir a la solución de los problemas que vive la sociedad y al mismo tiempo lograr retroalimentación para su mejoramiento.

En este contexto, el objetivo principal de la vinculación es lograr una sinergia "ganar-ganar" en la que los estudiantes desarrollen sus competencias en las organizaciones, y a su vez estas, se vean favorecidas con las actividades de aquellos, al coadyuvar en el logro de sus objetivos, este ejercicio nos ha llevado a la creación de un Directorio de Vinculación del Sistema de Enseñanza Abierta (SEA) de la Universidad Veracruzana (UV), conformado ya por más de 359 instituciones de los diferentes sectores de la sociedad. Ante esta iniciativa, se buscó la comunicación con la empresa KWT-Consulting, que dio paso a una serie de acciones que incluyeron diálogo, reflexión, trabajo colaborativo, planeación, gestión, etc. llevadas a cabo tanto por la Dra. Itzel Natalia Lendechy Velázquez, Docente del SEA UV, como por representantes de dicha compañía. Interés generado al conocer el éxito que ha logrado esta metodología en diferentes ámbitos organizacionales, en sectores tanto empresariales como en IES, nacionales así como internacionales, con la finalidad de implementarla en el contexto universitario de nuestra alma máter.

El establecimiento de una relación sistemática y permanente entre KWT y la UV y a su vez con el entorno, contribuye a satisfacer las necesidades de desarrollo profesional tanto de nuestros estudiantes como docentes al implementar ideas de mejora contínua que sirven para facilitar, eficientar y mejorar procesos de enseñanza-aprendizaje, así como productos/servicios en las propias organizaciones. En este sentido, se promueve la innovación y la reflexión sobre la práctica académica, sin embargo, en medio de este proceso de implementación, se produjo un evento que cambió la forma de distribución del conocimiento e influyó en la comunicación global, la pandemia del covid-19, situación que ha producido un confinamiento y cambio temporal en la forma de llevarse a cabo los procesos educativos en nuestra sociedad, con el reto que implica generar experiencias significativas en la educación.

MARCO REFERENCIAL

W. Edward Deming fue entrevistado a finales del siglo pasado, cuando se le cuestionó sobre aquello que volvería más competitiva a la industria en Estados Unidos, su respuesta fue: "Calidad" (Hope y Player 2012, p.191). Dicho término ha evolucionado a tal grado de convertirse en una estrategia fundamental que coadyuve a la excelencia

organizacional. Calidad para Philip Crosby es “hacer las cosas bien a la primera vez” (Tovar 2020, agosto 9). Las necesidades que surgen en las organizaciones tanto locales, como globales, para consolidarse y perdurar, son precisamente funcionar dentro de esa ‘cultura de la calidad’. Lo anterior se lleva a cabo con dos elementos cruciales: el primero es, contar con certificaciones basadas en una ‘normalización sobre un referencial’ (Laudoyer 1995, p. 27), los más utilizados a nivel mundial son “las normas internacionales ISO9000 relativas a la administración, al sistema de calidad y al aseguramiento de calidad” (ibid., p.30). El segundo es, adoptar procesos o mecanismos que den solución a las problemáticas que de manera constante se presentan, dentro de este escenario, es creado el “ciclo de la mejora contínua” (CMC), que de acuerdo a W. E. Deming es una “estrategia basada en la calidad de los procesos en cuatro pasos: planear, hacer, verificar y actuar” (Montano 2020, agosto 9).

En el contexto de la dinámica organizacional actual, y el CMC, surge en el año 2010, Ki Wo Tsukau (KWT), siendo nombrada en japonés, es una metodología mexicana desarrollada en 2010 por MBA Alejandro Kasuga Sakai (Director General de Yakult Puebla, Presidente de KWT Consulting y Consejero Directivo de CANACINTRA), en el ámbito de la empresa *Yakult* de Puebla, México, para promover la ‘mejora contínua’ en las organizaciones. Producto de una trayectoria que se tenía: la implementación de la norma ISO 9001 en el 2005, premio nacional de calidad en el 2007 y premio Iberoamericano de calidad en 2009. Se creó también la organización KWT Consulting, como un organismo capacitador y certificador de su propia metodología, tanto para individuos como para organizaciones, que cumplan con las competencias requeridas y sigan los lineamientos del organismo evaluador denominado ‘Conocer’ (2020, agosto 9), con el documento llamado ‘estándar de competencia- EC0677’ (2020, agosto 9). En nuestro país algunas de las empresas, organizaciones e instituciones educativas que han adoptado tal certificación son: Africam safari, Toyota, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes (UTNA), etc. (KWT/testimonios, 2020, agosto 9).

La Metodología Ki Wo Tsukau (KWT)

KWT es una metodología de Mejora Continua que cada vez está teniendo más adeptos en nuestro país, pues además de práctica es generadora de beneficios tangibles de su efectividad para aquellas organizaciones que la han adoptado. El objetivo fundamental de KWT es la creación e implementación de ideas de mejora, al ‘preocuparse por’ los clientes internos (colaboradores en la organización) y externos (usuarios). Se inicia incentivando la participación y proactividad de los colaboradores en todos los niveles de la organización, y a partir de un diagnóstico de necesidades, se analiza la parte medular para su ejecución, considerando tres variables:

- **K1**: se refiere a las funciones que desempeñan las personas de una organización,

las actividades mínimas requeridas en un puesto de trabajo con la finalidad de obtener un producto o servicio esperado por el cliente interno o externo.

• **K2**: toma en cuenta la generación de ideas de mejora o el ciclo de proactividad.

• **K3**: considera el impacto/beneficio generado por las personas al cumplir sus labores (K1) e ideas de mejora (K2).

De esta manera, durante el K2 se llevan a cabo las acciones necesarias para que el K1 genere un K3. Con este ciclo se busca no solo optimizar el proceso de trabajo de cada empleado, sino también calidad en el servicio y la creación de productos que satisfagan las necesidades de los clientes. Las ideas de mejora o proactividad, son las actividades que se realizan para ofrecer un mejor producto/servicio, o para realizar un mejor trabajo en menos tiempo o de manera más sencilla, generadas estas por las partes interesadas, colaboradores, proveedores o la que se determina en un proceso y que son sujetas a una medición y evaluación.

Dentro del contexto educativo de nuestras propias prácticas docentes, con la finalidad de mejorar y/o eficientar las actividades que desempeñamos, surge como una estrategia la implementación de esta metodología (KWT), a través de su proceso K1 nuestras funciones básicas, o *modus operandi*, y de manera proactiva nuestro quehacer (K2), para lograr un impacto medible (K3), dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje (ver anexo).

LA VINCULACIÓN KWT-UV

La promoción y difusión de KWT en el ámbito universitario, se dio a través de la Dirección de Vinculación de la UV con el enlace de la Dra. Itzel Natalia Lendechy Velázquez, Docente de la UV y coordinadora de KWT-Consulting en el estado de Veracruz, quién contactó a dicha empresa con la finalidad de certificarse en la Metodología Ki Wo Tsukau. Se logró un acuerdo entre ambas organizaciones, iniciándose la colaboración en enero de 2019, a través de la gestión de la conferencia "Creando Cultura de Mejora Continua en las Organizaciones", impartida por el propio creador de esta metodología, MBA Alejandro Kasuga Sakai, el 23 de enero, encontrándose presentes autoridades, académicos, personal administrativo y estudiantes de diferentes programas educativos de la UV.

Ante el interés de la comunidad universitaria por conocerla, en el mes de febrero del mismo año se inició con el primer curso KWT en la Universidad Veracruzana impartido por el Mtro. Erick Cruz de la Luz, Director Académico de KWT Consulting, en las instalaciones del Sistema de Enseñanza Abierta (SEA) de la UV, con lo cual, se certificó con el aval del Estándar de Competencia EC067 "Gestión de Mejora Ki Wo Tsukau en Organizaciones", avalado por el CONOCER, a un primer grupo de 33 académicos del SEA y del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA). En mayo del mismo año, en el marco de la competencia anual internacional '24 horas de innovación', donde la UV tiene participación, se organizó la conferencia "Mejora contínua:

base del desarrollo empresarial" impartida por MBA Alejandro Kasuga en la zona UV de Boca del Rio, Veracruz y posteriormente KWT Consulting, capacitó a un segundo grupo de académicos del SEA de esa zona.

Debido a la aplicación de los contenidos y a su universalidad en cada una de las áreas de la organización en los distintos sectores de la sociedad, se logró un acuerdo de colaboración en junio del mismo año, entre KWT Consulting y la UV. Posteriormente en el mes de agosto se conformó la unidad KWT Veracruz, con un grupo de 6 académicos de la UV, coordinados por la Dra. Itzel Lendechy, quienes fueron capacitados por el Director Académico de KWT Consulting, teniendo la encomienda de capacitar a su vez a la comunidad universitaria. Para poder implementar la metodología surgió la necesidad de adecuar los contenidos a las especificaciones del Programa de Formación de Académicos (PROFA) (Profa UV, 2020, agosto 9) bajo los criterios de la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa de la UV, con el apoyo de la Maestra Aracely Basurto Arriyaga de la Dirección de Vinculación, para replicar la certificación en distintas regiones de la UV del estado de Veracruz, y trabajar con certificaciones intersemestrales.

En el mes de noviembre del mismo año, del grupo de instructores, la Dra. Itzel Lendechy y el Dr. Juan Manuel Ortiz, capacitaron a un tercer grupo de 25 académicos y directivos de la UV zona Xalapa, un cuarto grupo, de 25 académicos también, fue capacitado por las instructoras Dra. Sandra García Pérez y Dra. Dinorah Arely Escudero Campos, culminando con éxito el 100% de ellos, iniciándose así, el primer curso KWT PROFA 'creando una cultura de mejora contínua en las organizaciones'. La suma total de personal capacitado y certificado es de 103 desde que inició la relación hasta el día de hoy. En noviembre del 2020, se llevó a cabo una ceremonia en línea para la entrega de certificados a estos dos grupos, presentándose dos proyectos elaborados e implementados por parte de dos docentes de la UV inscritos en dicho curso. La capacitación de la comunidad universitaria continuará de manera presencial cuando así lo permitan las condiciones, pues existe un acuerdo entre ambas organizaciones. A la fecha, se está trabajando en la adecuación de los contenidos de dicha metodología con la finalidad de que se continúen ofertando los cursos y la certificación en línea debido a las condiciones que imperan ante la contingencia causada por la COVID-19.

CONCLUSIONES

La vinculación entre KWT Consulting y la UV, ha producido beneficios para ambas organizaciones, para la primera, darse a conocer en otros ámbitos, expandiendo sus conocimientos e interactuando con la comunidad universitaria, para la segunda, capacitando y certificando al personal académico. Al término del proceso de capacitación y certificación los docentes/alumnos contarán con las herramientas de un sistema innovador, logrando así un enriquecimiento en sus conocimientos, mismos que fortalecerán los procesos de

enseñanza-aprendizaje en los capacitandos formando en ellos un sentido crítico y reflexivo para la vida profesional, tomando en cuenta las responsabilidades dentro del espacio laboral, desarrollando un pensamiento sistémico y fomentando en cada ser humano la proactividad al lograr el establecimiento de ideas de mejora, siendo más productivos y eficientes en cada una de sus actividades, y con esto también, impulsando el desarrollo organizacional de áreas, departamentos o facultades donde se implemente.

Los retos y desafíos que se nos presentan en estos tiempos de pandemia son de varios tipos, tanto en su diseminación debido al confinamiento en que vivimos, como en la forma de distribución del conocimiento, ante tal situación surgen preguntas de diversa índole como ¿De qué manera llevar un seguimiento de los productos creados a partir de la metodología KWT?, ¿A qué se debe el éxito o fracaso de su implementación?, ¿Qué áreas están siendo más productivas y por qué?, etc. Las entidades y dependencias requieren planear y orientar de manera proactiva sus actividades de una manera diferente pues las necesidades y requerimientos económicos, ambientales y culturales de la sociedad han cambiado. Por ello resulta fundamental coordinar el esfuerzo institucional de abrir puertas para establecer mecanismos de enlace y comunicación.

REFERENCIAS

Conocer (2020). Recuperado [9 de agosto 2020] de Google: https://conocer.gob.mx.

Estándar de Competencia- EC0677 (2020). Recuperado [9 de agosto 2020] de Google:https://conocer.gob.mx/eco0677.

Hope, J., Player, S. (2012). *Mejores prácticas de gestión empresarial: Cómo optimizar el control de la gestión, el rendimiento y los costes.* Barcelona: Profit Editorial.

KWT/testimonios (2020). Recuperado [9 de agosto 2020] de YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=6r2jMH6Hf2I.

Laudoyer, G. (1995). *La certificación ISO9000: Un motor para la calidad.* México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Montano, J. (2020). William Edwards Deming: biografía, aportes, obras, frases.

Recuperado [9 de agosto 2020] de Lifeder: https://www.lifeder.com/william-edwards-deming-

Profa UV (2020). Recuperado [9 de agosto 2020] de Google: https://www.uv.mx/dgdaie/profa

Salazar Rodríguez, E. Gutiérrez Hernández, L. y De Gasperin, R. (Compiladores) (2019). *Procesos Curriculares de un Sistema Educativo no convencional de Educación Superior.* México: Códice

Tovar, P. (2020). Philip Crosby: biografía y aportaciones a la calidad. Recuperado [10 de agosto 2020] de Lifeder: https://www.lifeder.com/philip-crosby.

ANEXO

"La metodología KWT dentro de la experiencia educativa Acciones de Vinculación"

Dra. Itzel Natalia Lendechy Velázquez

SITUACIÓN

Como docente de la experiencia educativa (EE) Acciones de Vinculación, del programa educativo de Pedagogía del SEA de la UV, mi interés siempre ha sido considerar teoría-práctica en unidad, es por ello que desde hace aproximadamente 13 años vinculo a los estudiantes con los distintos sectores de la sociedad, ya que esto conlleva a que los alumnos tengan más organizaciones para llevar a cabo su servicio social, prácticas profesionales, etc.

IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La metodología KWT la implementé en el mes de marzo de 2019, el llenado de la documentación y los registros que se requieren para la identificación de K1, K2 Y K3, identificación de clientes internos y externos, idea de mejora, uso de indicadores, etc. me ayudó a tener claridad en mis objetivos, poner en orden mis ideas, así como la planeación de las acciones que llevé a cabo.

- Mi K1 o funciones básicas, son la vinculación de mis estudiantes con los distintos sectores de la sociedad, transmitir el proceso de enseñanza-aprendizaje, revisar sus avances en cuanto al desarrollo de cursos de capacitación y elaboración de manuales de organización.

- Mi K2 o proactividad, eficientar los procesos de enseñanza-aprendizaje, e integrar equipos más pequeños para que puedan establecer contacto con más organizaciones.

- Mi K3 o impacto-beneficio, es que mis estudiantes logren la vinculación con al menos 50 instituciones, y 10 de ellas a través del proceso de capacitación y de la elaboración del manual de organización.

La implementación de mi idea de mejora la lleve a cabo a través de la conformación de 10 equipos de trabajo, estableciendo fechas en mi 'plan de implementación', para la integración de los equipos, visitas a las instituciones, etc. y el resultado lo mediría pasando de 3 a 5 instituciones vinculadas por equipo, logrando así vincular por semestre a 50, mismas que se integrarían al directorio, además de aumentar la revisión de los avances, y

solicitándoles a mis estudiantes la elaboración e implementación del manual de organización o del curso de capacitación en al menos 50% de las instituciones vinculadas.

RESULTADOS

Después de aplicar la metodología KWT, se aumentó el número de organizaciones vinculadas, se eficientó el proceso para que se lograra dicha vinculación, el 100% de mis estudiantes entrego su trabajo final desarrollado a partir de las necesidades de vinculación en las instituciones, siendo implementados el 50% de estos, logrando con ello el objetivo propuesto.

CAPÍTULO 5

LA TECNOLOGÍA APLICADA EN LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE ENSEÑANZA ABIERTA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Data de aceite: 01/01/2022

Ángel Francisco Velázquez Rodríguez
Docente de Tiempo Completo, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana, México.

Rodolfo Terán y Ramos
Docente de Tiempo Completo, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana, México.

Hugo Eduardo Barradas Velásquez
Docente de Tiempo Completo, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana, México.

Myriam González Guerrero
Docente, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana, México.

Itzel Natalia Lendechy Velázquez
Docente de Tiempo Completo, Cuerpo Académico "Estudios Educativos de Sistemas Abierto y a Distancia", Universidad Veracruzana, México.

Juana Velásquez Aquino
Docente de Tiempo Completo, Cuerpo Académico "Estudios Educativos de Sistemas Abierto y a Distancia", Universidad Veracruzana, México.

Sandra García Pérez
Docente de Tiempo Completo, Cuerpo Académico "Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación en la Sociedad del Conocimiento", Universidad Veracruzana, México.

Samuel Jiménez Abad
Docente, Coordinador Académico SEA, Universidad Veracruzana.

Beatriz Rocas Rocas
Docente de Tiempo Completo, Cuerpo Académico "Educación, Lenguaje y Comunicación", Escuela Normal Manuel Suarez Trujillo, México.

Guillermo Leonel Sánchez Hernández
Dr. Guillermo Leonel Sánchez Hernández, Docente de Tiempo Completo, Cuerpo Académico "Planeación e Innovación Tecnológica", Universidad Veracruzana, México.

Susana García Aguilar
Dra. Susana García Aguilar, Docente de Tiempo Completo "Programa Educativo de Pedagogía, Universidad Veracruzana, México.

Sajid Lonngi Reyna
Docente de Tiempo Completo "Programa Educativo de Pedagogía, Universidad Veracruzana, México.

RESUMEN: Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han impactado significativamente en el desarrollo humano, se aplican a muchos programas de estudio, técnicas, procesos y dispositivos que el ser humano ha

desarrollado a lo largo de la historia; por lo que el objetivo del trabajo es dar a conocer los métodos, herramientas y controles, para dar seguimiento al cumplimiento efectivo de la enseñanza aprendizaje con TIC, de los estudiantes de los Programas de Contaduría y Administración en el Sistema de Enseñanza Abierta (SEA), de la Universidad Veracruzana, así como su aplicación en los sistemas y procedimientos de las empresas, con el fin de estar actualizados conforme demanda el tiempo globalizado. El trabajo se desarrolla con una metodología cualitativa y con un caso de estudio. Obteniéndose como resultado la propuesta de una serie de recomendaciones que permita aplicar al estudiante las TIC en las empresas de manera sencilla y benéfica para las mismas.
PALABRAS CLAVE: Tecnología, Comunicación, Programa, Contaduría, Administración.

ABSTRACT: Information and Communication Technologies (ICT) have had a significant impact on human development, they are applied to many study programs, techniques, processes and devices that human beings have developed throughout history; Therefore, the objective of the work is to publicize the methods, tools and controls, to monitor the effective compliance of the teaching-learning with ICT, of the students of the Accounting and Administration Programs in the Open Education System (SEA) , of the Universidad Veracruzana, as well as its application in the systems and procedures of the companies, in order to be updated as globalized time demands. The work is developed with a qualitative methodology and with a case study. Obtaining as a result the proposal of a series of recommendations that allows the student to apply ICT in companies in a simple and beneficial way for them.
KEYWORDS: Technology, Communication, Program, Accounting, Administration.

INTRODUCCIÓN

El mundo global demanda en este momento estudiantes egresados con las competencias actualizadas en Tecnologías de la Información y la Comunicación, es por ello que la gran mayoría de programas de estudio debe contemplar en sus contenidos su uso y aplicación, para ello en los Programas de Contaduría y Administración del SEA, Región Xalapa, de la Universidad Veracruzana, se atiende este requerimiento de conocimientos en las experiencias educativas del área de contabilidad y fiscal, ilustrando a los alumnos que actualmente las pequeñas, medianas y grandes empresas han tenido que adaptarse a dichas herramientas para el mejoramiento de sus servicios, producción y distribución, ya que la implementación de estas aumentan su competitividad.

METODOLOGÍA

Descripción de la búsqueda de información

La metodología seguida para el apartado de la exploración de la literatura, fue basada primeramente en la revisión y selección adecuada de información de manuales, programas, libros, revistas y artículos relacionados con el tema, para su lectura y análisis de datos que sirvieron de base para construir la parte teórica de dicho trabajo, y realizar

su posterior investigación de campo para la obtención de resultados y poder dar una propuesta para lamejora de la utilización de las TIC en los programas de estudio.

USO DE LA TECNOLOGÍA EN FUNCIÓN DEL ÁREA CONTABLE Y FISCAL DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

El trabajo se desarrolla con una metodología cualitativa con un caso de estudio, obteniéndose como resultado la propuesta de una serie de recomendaciones que permita a los estudiantes identificar el conocimiento de las TIC en las distintas experiencias educativas del área de estudio de contabilidad y fiscal de los Programas de Contaduría y Administración del SEA, región Xalapa, así como su aplicación en las empresas de manera sencilla y benéfica para ellas.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

En la Universidad Veracruzana, dentro del área Económico-Administrativa, se oferta la Licenciatura en Contaduría y Administración, en los sistemas de enseñanza escolarizado y abierto, se cuenta con un Plan de estudios del año 2011, y 2019, dentro de sus experiencias educativas con temas que abordan las áreas de contabilidad y fiscal, dichos documentos tienen contenidos que son necesarios desarrollarlos con TIC, considerando los conocimientos heurísticos y axiológicos.

Se define a la tecnología como "la aplicación del conocimiento científico a la vida cotidiana y el principal objetivo de esta es hacerla más sencilla, larga y confortable". (Rodríguez, 2012).

Actualmente la adquisición y aplicación de las TIC en los negocios ha sido enfocada en su mayoría al área contable y fiscal, destacando que esta última afecta significativamente la salud del negocio, ya que todas las operaciones tienen un impacto en materia tributaria. "La ausencia de métodos y herramientas tecnológicas para dar seguimiento al cumplimiento efectivo de las obligaciones fiscales puede generar un impacto significativo en la situación financiera de las organizaciones". (Rodríguez, 2012).

Es necesario destacar el concepto de las TIC de la siguiente manera: "Son las tecnologías de la Información y Comunicación, es decir, son aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma"(Reyes, 2010).

Existen diversas definiciones de TIC, pero una de las más acertadas es la siguiente: "En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconectadas, lo que permite conseguir

nuevas realidades comunicativas". (Ortiz, 2012).

El incremento en las capacidades de comunicación de las empresas, en lo que ha transmisión de conocimiento se refiere, les permite organizarse de acuerdo a parámetros estructurales y espaciales distintos a los que prevalecían anteriormente". (Berumen A. & Arriaza, 2008).

LA TECNOLOGÍA EN EL ÁREA FISCAL

La tecnología es esencial en esta área y el egresado del Programa de Contaduría y de Administración, debe identificar las técnicas, herramientas, instrumentos, métodos y procesos con TIC, ya que le sirven para realizar sus funciones tales como planeación fiscal, cumplimiento de obligaciones, emisión de reportes, salvaguarda de información y por su puesto el pago de impuestos ya que el área fiscal debe enfocarse en buscar soluciones que vayan de acuerdo a los objetivos y estrategias de la organización y así otorgar efectividad en sus funciones.

> "A pesar de lo que muchos consideran, esta es la oportunidad para las empresas de mejorar su función fiscal, por medio de una estrategia que permita la adopción de nuevas soluciones tecnológicas que ayuden a prevenir riesgos, administrar documentos y procesos, realizar procedimientos analíticos e integrar datos"(Espinoza, 2015)

A continuación, se muestra una tabla que compara la aplicación en el área fiscal de las TIC.

Estado Actual	Estado Futuro
Correo Electrónico Teléfono Hojas de cálculo Excel	Datos, documentos y flujo de trabajo integrados.
Archivos en papel sin seguimiento.	Archivos electrónicos con historial de revisión.
Recopilación de datos ineficaz y opaca.	Sistema seguro con permisos de acceso y transparencia total.
Tiempo invertido en la recopilación de datos.	Tiempo invertido en análisis y estrategia.

Cuadro 1 Aplicación del área fiscal en función de las TIC.

"En la actualidad, las empresas deben estar preparadas para los cambios que generan tensión fiscal, pero a la vez, considerando soluciones que les permitan transformar el departamento de impuestos como una parte más de su estrategia de negocios". (Espinoza, 2015)

Por ello es importante que el estudiante de la Licenciatura en Contaduría y

Administración, obtenga los conocimientos actuales y reales que se manejan en el campo laboral y así poder identificar en las empresas las áreas de oportunidad y establecer propuestas de mejora continua en función fiscal, para estar preparados en caso de haber auditorías electrónicas.

LA TECNOLOGÍA EN EL ÁREA CONTABLE

También en esta área el egresado del Programa de Contaduría y de Administración, debe identificar las técnicas, herramientas, instrumentos, métodos y procesos con TIC. Las tecnologías de la información y la comunicación han impactado significativamente en esta área tan importante de las empresas, ya que dichas herramientas operan como un motor de cambio que permite a los usuarios dar respuestas a las nuevas necesidades de la información.

A continuación, se presenta un cuadro que muestra la evolución a través de los distintos periodos en que se ha utilizado la contabilidad.

Periodo Histórico	**Necesidades Informativas**	**Posibilidades Tecnológicas**	**Respuestas de la contabilidad**
Las grandes civilizaciones	Conocer los ingresos y gastos.	Utilización del papiro.	Utilizar la partida simple.
El inicio del comercio.	Registrar cada movimiento	Utilización del papel.	Surge la partida doble
La revolución industrial.	Importancia de los archivos y conocer su beneficio	Utilización del papel e imprenta	La partida doble y surgen los estados financieros.
1960	Manejar más información y con mayor rapidez.	Surgen los primeros ordenadores: muchos usuarios un solo equipo.	Se automatizan los sistemas contables manuales.
1981		Surge el ordenador personal.	Sistemas de información contable.
Siglo XXI		Computadoras, internet TIC.	Automatizar la captura de datos e intercambio electrónico de documentos.

Cuadro 2 Evolución a través de los distintos periodos en que en que se ha utilizado la contabilidad.

El principal aporte de las TIC es la eficacia "El punto clave para comprobar y demostrar que la tecnología contribuye al desarrollo empresarial es cuando ésta se convierte en una

variable medible, es decir, cuando permite que los procesos de gestión empresariales logren maximizar en términos porcentuales y cifras reales la rentabilidad de su operación y la minimización de sus gastos operativos, administrativos y productivos" (Día, 2012)

ESTUDIO DE CASO

En este artículo se desea dar a conocer las necesidades de las TIC, que requiere el egresado de la Licenciatura en Contaduría y en Administración del Plan 2011 y 2019, principalmente en los contenidos de las experiencias educativas de las áreas de contabilidad y fiscal, siendo estas las que han evolucionado en los últimos 8 años, teniendo México presencia a nivel internacional.

Las TIC han tenido un aporte significativo en las actividades de las empresas, es por ello que han impactado en dos de las áreas más importantes de las mismas, las cuales son el área contable y fiscal.

El estudiante de Contaduría y Administración requiere desarrollar y aplicar con casos prácticos reales en paquetería y software, los contenidos de los programas de estudio, principalmente el manejo de sistemas de información contable y el cálculo y entero de los impuestos, así como identificar las principales páginas donde se genera la normatividad contable y fiscal como el CINIF (El Consejo Mexicano para la Investigación de las Normas de Información Financiera) y el SAT (Sistema de Administración Tributaria).

Se presenta un caso de estudio de una empresa X, situada en la ciudad de Veracruz, que se dedica principalmente a las actividades de renta de maquinaria pesada, fletes, acarreos y mantenimiento a buques. La cual inició sus operaciones en enero de 1999, manteniendo una estabilidad económica que ha permitido pagar a tiempo los sueldos de los empleados, los impuestos y sus proveedores.

Esta empresa cuenta con tres sucursales, la principal se encuentra en la ciudad de Veracruz, y las demás se localizan en la ciudad de Tuxpan, Ver. y Manzanillo, Colima, todas manteniendo comunicación y entrelazándose para el buen funcionamiento de los servicios que brinda la empresa.

Las TIC han tenido un gran impacto en esta empresa en el área contable y fiscal de la siguiente manera:

a. Anteriormente la contabilidad se realizaba de manera sencilla, es decir manualmente, se hacían los cheques a mano, el sistema de pólizas para registrar las operaciones era en papel y la realización de la facturación era en blocs de facturas foliadas con sus respectivas tres copias en colores para distinguir la copia, que se guardaba en el archivo, la copia que se le entregaba al cliente y la copia que se mandaba al departamento de contabilidad.

b. Así mismo mediante paquetería, se le hacía llegar los documentos que los clientes solicitaban a la empresa, ya sea facturas, cartas, órdenes de embarque, cartas porte, y demás.

c. Mientras que en el área fiscal, los impuestos se realizaban de igual manera de forma sencilla, haciendo el cálculo de los mismos en una hoja de Excel para posteriormente imprimir un formato, llamado "hoja de ayuda" y llevarlo al banco para su pago.

Se puede apreciar que la realización de la contabilidad financiera y fiscal de esta empresa se llevaba a cabode una manera muy rudimentaria.

Con las TIC se aportan grandes avances a la empresa "X", y es aquí donde se destaca la importancia de que el estudiante y por consiguiente el egresado de la Licenciatura en Contaduría y Administración del SEA, obtenga los conocimientos necesarios de los programas, paquetería, softwares y plataformas para trámites y servicios contables y fiscales, promovidos a través de los saberes teóricos y heurísticos en los programas de estudio. Dentro de las acciones que se han llevado a cabo para lograr tal propósito se encuentran siguientes:

1. Debido a la implementación de computadoras, se hizo posible la instalación de un software que incluía lapaquetería completa del Sistema de Contabilidad Integral COI, el Sistema de Nómina Integral (NOI), y el Sistema de Facturación (SAE).

2. La implementación de la facturación electrónica hizo posible que mediante el timbrado, el Servicio de Administración Tributaria (SAT) tenga en su sistema automáticamente el registro de estos ingresos. Además de evitarse la utilización de los blocs foliados y las copias correspondientes, haciendo uso del correo electrónico y así por este medio hacerle llegar su factura al cliente.

3. En materia fiscal el Servicio de Administración Tributaria (SAT) cuenta con un portal para los contribuyentes, elcual contiene un sistema llamado "Pago referenciado", por medio del cual la empresa X puede realizar sus declaraciones mensuales, anuales, consultas y conocer su estatus fiscal.

Como se ha mencionado, las TIC han tenido una repercusión importante en las actividades de dicha empresa X, tanto en materia contable como fiscal. Por ello se presenta a continuación un cuadro, en el que se puede apreciar el aporte que han tenido las TIC, para el buen cumplimiento de las obligaciones fiscales de dicha organización.

Actividades sin TIC Empresa X	Aporte de las TIC Empresa X
• Contabilidad manual y sencilla. • Elaboración de cheques manualmente. • Uso de blocs de facturas respectivamente foliadas y con sus tres copias en colores • Cálculo de impuestos en Excel y pago de los mismos mediante hoja de ayuda.	• Instalación de un software que incluía la paquetería completa del Sistema de Contabilidad Integral COI, el Sistema de Nómina Integral (NOI), y el Sistema de Facturación (SAE) • Realización de transferencias electrónicas SPEI (Sistemas de Pagos Electrónicos Interbancarios). • Uso de facturación Electrónica. • Uso del pago referenciado y el portal del SAT, pago de impuestos con línea de captura en el banco.

Cuadro 3 Aporte de las TIC a la empresa.

RESULTADOS

Se ha recalcado a lo largo del documento la importancia del uso de las TIC en las empresas, así como el proporcionar a los estudiantes y egresados de las licenciaturas en Contaduría y Administración del Sistema de Enseñanza Abierta de la Universidad Veracruzana las herramientas necesarias para su conocimiento y aplicación, a través de los saberes teóricos y heurísticos incluidos en los programas de estudio, haciendo mención a las experiencias educativas relacionadas con el área contable y fiscal del plan de estudios 2011.

Se ha promovido el desarrollo de las TIC en dichos programas, por medio de la práctica por estudios de caso de empresas, en dónde interactúen los estudiantes con programas, paquetería, software y plataformas digitales. Llevando a cabo las siguientes actividades:

1. Se aplica el Sistema de Contabilidad Integral (COI) para desarrollar los sistemas contables de las empresas, y el Sistema de Control de Producción (PROD) para el control de la contabilidad de costo ambos forman parte de la paquetería de la empresa Aspel que es una empresa líder en el mercado de software administrativos.

2. Utilizamos el programa del SAT para la declaración anual de Personas Morales, en el ámbito de los Impuestos.

3. Empleamos diversas plantillas en Excel para el cálculo de los impuestos.

4. Los estudiantes navegan en la página electrónica oficial del Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF), para identificar la normatividad contable vigente, derogada y en revisión.

5. Navegamos en la página electrónica del SAT, para identificar diversos trámites y servicios, así como la normatividad correspondiente.

Por lo que se refiere al caso de estudio, como se puede apreciar, a lo largo de estos 16 años desde que se creó dicha empresa, las TIC han hecho grandes aportes en estas áreas, haciendo más eficiente el trabajo, y con menor tiempo de realización, evitando errores futuros.

Así mismo, y gracias al uso de las computadoras, la instalación de los softwares, el uso del portal del SAT, y el pago referenciado han hecho posible el cumplimiento de las obligaciones fiscales de esta empresa, ya que de una manera más sencilla es posible hacer la contabilidad, elaborar las facturas electrónicas, realizar los papeles de trabajo y posteriormente subir los datos a la plataforma del SAT, para que consecutivamente y de manera automática se realice el cálculo de impuestos, se emita una línea de captura y se pueda pagar en el banco.

PROPUESTA

Es importante el momento que vivió el Sistema de Enseñanza Abierta (SEA) de la Universidad Veracruzana, en el año 2018, con la autorización de las autoridades, se lleva a cabo el rediseño de los Planes de Estudio 2019 de las dos licenciaturas, esto permitió fortalecer los contenidos de los programas de estudio en general con las TIC, y de manera específica en lo contable y fiscal, considerando la actualización de los programas, paquetes y software, además de analizar aquellos contenidos que requieren dichas herramientas y la vinculación entre contenidos de los programas de estudio.

Para el caso de estudio, debido al gran aporte que han tenido las TIC en la empresa X, se propone las siguientes acciones para la continuación y el uso debido de las TIC en el área contable y fiscal de la mencionada empresa:

1. La capacitación del personal para el uso adecuado de los softwares contables (COI, NOI, SAE).
2. Invitar al personal y empleados del área a cursos de actualización de las áreas contable y fiscal.
3. Realizar el mantenimiento adecuado a las computadoras, para su máxima optimización, rapidez y que tenga un almacenamiento suficiente para toda la información de la empresa y tener un respaldo de la misma.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que existe una gran necesidad para el estudiante y egresado del Programa de Contaduría y de Administración del SEA, de estar al alcance de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), tener el adecuado conocimiento de ellas y poder relacionarlas en cualquier área, como lo es la fiscal y contable.

El surgimiento de la tecnología de información y de las herramientas tecnológicas (TIC) han motivado y permitido el desarrollo de competencias para el estudiante y egresado de las licenciaturas, así mismo se han modificado los procesos de administración contable y fiscal de las empresas y las ha obligado a desarrollar nuevas estrategias, no sólo para adaptarse a las exigencias de la tecnología, sino también para el logro de los mejores resultados.

Se ha observado que en los últimos años el CINIF en el área de la contabilidad y su normatividad, y el SAT en la recaudación de impuestos y el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes, han tenido una importante preocupación y avance en la implementación y conocimiento de las TIC lo que ha producido una notable disminución de errores contables y fiscales. Por lo que para el uso correcto de las TIC se debe contar con los conocimientos teórico-prácticos de dichas áreas.

REFERENCIAS

• Berumen A., S., & Arriaza, K. I. (2008). Evolución y desarrollo de las TIC en la economía del conocimiento. Madrid, España.: Editorial del Economista.

• Día,P.a.(20de12de2012).Administracióndenegocios.Obtenidodehttp://www.administraciondenegocios.imsstructor.cinvestav.mx/index.php/2012- 12-20-23-04- 36/pymes-al-dia/179-eficacia-en-la-empresa-y-el-uso-de-tecnologia.

• Espinoza,A.(19deMayode2015).PWC.Obtenido de http://www.pwc.mx/ tecnología-se-ha-vuelto-importante-en-pago-de-impuestos-pwc.

• Ortiz, C. B. (2012). Universidad de Sevilla. Obtenido de www.uv.es/~bellochc/pdf/ pwtic1.pdf.

• Reyes, J. C. (Mayo de 2010). Web del Profesor. Obtenido de Universidad de los Andes, Venezuela.: webdelprofesor.ula.ve/ciencias/sanrey/tics.pdf.

• Rodríguez,Á.A.(2012).PWC.ObtenidodePriceWaterhouseCoopers:http://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2012-09-tecnologia-area- fiscal.pdf.

• www.cinif.org.mx

CAPÍTULO 6

LOS TUTORES ACADÉMICOS DEL SISTEMA DE ENSEÑANZA ABIERTA Y EL GRADO DE DOMINIO Y APROPIACIÓN TECNOLÓGICA DE LA PLATAFORMA INSTITUCIONAL, SIT DELA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Data de aceite: 01/01/2022

Ángel Francisco Velázquez Rodríguez
Docente de Tiempo Completo, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana, México

Rodolfo Terán y Ramos
Docente de Tiempo Completo, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana, México.

Hugo Eduardo Barradas Velásquez
Docente de Tiempo Completo, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana, México.

Myriam González Guerrero
Docente, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana, México.

María de los Ángeles García Oviedo
Docente, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana, México.

Irma Jiménez Ortega
Docente, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana, México.

Liliana Pineda Salas
Docente, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana, México.

María Elena Hernández Castillo
Docente, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana, México.

Susana García Aguila
Docente de Tiempo Completo "Programa Educativo de Pedagogía, Universidad Veracruzana, México.

Sajid Lonngi Reyna
Docente de Tiempo Completo "Programa Educativo de Pedagogía, Universidad Veracruzana, México.

Jeysira Jacqueline Dorantes Carrión
Docente de Tiempo Completo "Programa Educativo de Pedagogía, Universidad Veracruzana, México.

Anid Cathy Hernández Baruch
Docente, "Programa Educativo de Pedagogía, Universidad Veracruzana, México.

RESUMEN: La Tutoría Académica en la Universidad Veracruzana se concibe como una estrategia que busca apoyar y acompañar a los estudiantes en su trayectoria escolar, promoviendo la autonomía y la formación integral, con el fin de alcanzar estos objetivos, la institución, pone a disposición los insumos tecnológicos como apoyo a la labor tutorial. En ese sentido, éste trabajo se centra precisamente en conocer el grado de dominio y apropiación tecnológica de la plataforma del Sistema Institucional de Tutorías (SIT), por parte de los Tutores del Área Académica de Humanidades del

Sistema de Enseñanza Abierta de la Universidad Veracruzana, participaron 21 docentes y en los resultados se refleja que los tutores usan la plataforma SIT para revisar trayectorias escolares, pero consideran que carece de actualización datos y su diseño no es de fácil acceso. Respecto a la planeación de actividades tutoriales en el SIT, es necesario dar mayor difusión al programa del Coordinador de Tutorías, para que cada tutor fortalezca sus estrategias elaborando su planeación para brindar una tutoría eficiente y de calidad.
PALABRAS CLAVE: tutoría académica, SIT, tutores, MEIF

ABSTRACT: Academic Tutoring at the Universidad Veracruzana is conceived as a strategy that seeks to support and accompany students in their school career, promoting autonomy and comprehensive training, in order to achieve these objectives, the institution makes technological inputs available to support the tutorial work. In this sense, this work focuses precisely on knowing the degree of mastery and technological appropriation of the platform of the Institutional Tutoring System (SIT), by the Tutors of the Academic Area of Humanities of the Open Teaching System of the Veracruzana University, 21 teachers participated and the results show that tutors use the SIT platform to review school trajectories, but consider that it lacks up-to-date data and its design is not easily accessible. Regarding the planning of tutorial activities in the SIT, it is necessary to give greater dissemination to the Tutoring Coordinator program, so that each tutor strengthens their strategies by developing their planning to provide efficient and quality tutoring.
KEYWORDS: academic tutoring, SIT, tutors, MEIF

1 | LA TUTORÍA EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

La tutoría para Echeverría (1993), "*es la actividad del profesor tutor encaminada a propiciar un proceso madurativo permanente, a través del cual el estudiante consigue obtener y procesar información correcta sobre sí mismo y de su entorno, dentro de planteamientos intencionales de toma de decisiones razonada; integrar la constelación de factores que configuran su trayectoria vital; afianzar su autoconcepto a través de experiencias vitales en general y laborales en particular; de legar las habilidades y actitudes precisas, para conseguir integrar el trabajo dentro de un proyecto de vida global*..." La tutoría académica es una actividad que se incorporó a los planes de estudio de la Universidad Veracruzana con el cambio de modelo Rígido al Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF), con el objetivo de contribuir en la Formación integral y Autonomía de los estudiantes.

Esto quiere decir que los objetivos de los estudiantes, pueden ser alcanzados en colaboración con el trabajo del Coordinador de Tutorías, tutor académico y el uso adecuado del SIT (Sistema Institucional de Tutorías). Por lo anterior es importante que las autoridades universitarias se involucren en las planeaciones y trabajo tutorial, con la finalidad de que los tutores cuenten con el apoyo académico, de infraestructura y difusión en el campus universitario. Las dimensiones que orientan la actividad tutorial en la Universidad Veracruzana son: Académica, Profesional, Personal y de Integración y Permanencia, esto

con relación en los ejes transversales de formación en el Modelo Educativo Integral y Flexible, que tiene como finalidad la formación competente de los futuros profesionales, en saberes teóricos, heurísticos y axiológicos.

En palabras de Sogues, Gisbert, Mercé & Isus, (2007) la tutoría académica debe incluir:

- Acción tutorial como estrategia
- Planteamiento integral y personalizado de la formación de los alumnos
- Proceso orientador
- Función tutorial como parte de la función docente

2 I FUNCIONES DEL TUTOR EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

La actividad tutorial de la Universidad Veracruzana se rige con normatividad para dar un buen resultado, por lo que la figura del Tutor debe cumplir con ciertas características que se enuncian en el Reglamento del Sistema Institucional de Tutorías (Universidad Veracruzana, 2019) y son las siguientes:

Artículo 18. El Tutor Académico, es el responsable del seguimiento de la trayectoria escolar del tutorado y de la orientación oportuna en la toma de decisiones, relacionadas con la construcción de su perfil profesional individual, de acuerdo con sus expectativas, capacidades e intereses.

En cuanto a las obligaciones del Tutor Académico.

Artículo 21. Se destacan dos fracciones, que tienen que ver con los insumos tecnológicos y la capacitación.

VII. Mantenerse en constante capacitación y actualización de los lineamientos y estrategias de tutoría académica, que establezca la Coordinación Operativa del Sistema Institucional de Tutorías.

IX. Utilizar y difundir las herramientas de planeación, organización, operación, seguimiento y evaluación que la Coordinación Operativa del Sistema Institucional de Tutorías proponga, con el fin de contribuir al desarrollo óptimo del Sistema Tutorial.

3 I LAS TIC Y LA PLATAFORMA INSTITUCIONAL DEL SISTEMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS

La Universidad Veracruzana, además de tener el Departamento de Apoyo a la Formación Integral del Estudiante quien es el encargado de supervisar y capacitar a los tutores, cuenta con el Sistema Institucional de Tutorías (SIT), cuyo principal propósito es sistematizar la actividad tutorial, contribuir al seguimiento de la trayectoria escolar de los tutorados, así como, generar indicadores y vincular los datos con otras instancias institucionales. El SIT es una plataforma desarrollada en la Dirección General de

Tecnología de Información (DGTI), de uso exclusivo para todos los programas educativos de la Universidad Veracruzana. El usuario al acceder a la plataforma institucional e ingresar al apartado del nivel correspondiente (Licenciatura, Maestría o Doctorado), encuentra secciones distintivas como: Datos de contacto, Mensajes, Mis tutorados, Planeación de Tutoría, Reporte de Tutoría, Evaluación al desempeño, Autoevaluación, Sistema Tutorial, Plan de estudios y Enseñanza Tutorial, cada uno de ellos, permite al tutor tener un seguimiento puntual y ordenado de su labor con el estudiante. Como puede observarse, es necesario que todo tutor académico tenga dominio tecnológico para ejercer la función tutorial, apoyándose en el SIT, este dominio puede ser medible a través de los Saberes Digitales, éstos según Ramírez y Casillas (2015), son: "una estructura graduada de habilidades y conocimientos teórico-instrumentales de carácter informático e informacional, que los actores universitarios deben poseer dependiendo de su disciplina académica".

4 I ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El tipo de estudio elegido en el proceso fue de corte **cuantitativo – descriptivo**, Sampieri, Fernández y Baptista (2014), lo define como: "un método que busca edificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población"; la población muestra analizada fueron, los Tutores Académicos de dos Programas Educativos: Derecho y Pedagogía del Sistema de Enseñanza Abierta, con el objetivo de conocer el grado de apropiación y dominio de las TIC del SIT como apoyo en su labor tutorial.

La selección de los sujetos fue a través de invitación y el único requisito que debían tener era ser tutor activo, en alguno de los programas educativos seleccionados.

El instrumento empleado para esta investigación, fue un cuestionario de preguntas abiertas y de opción múltiple, que recabó información y nos brindó una idea para conocer el cómo los Tutores hacen uso de los insumos tecnológicos de la institución educativa para desarrollar la actividad tutorial.

5 I RESULTADOS

A continuación, los resultados del cuestionario que se aplicó a 21 tutores académicos de los PE Derecho y Pedagogía del Sistema de Enseñanza Abierta (SEA) de la Universidad Veracruzana, región Xalapa.

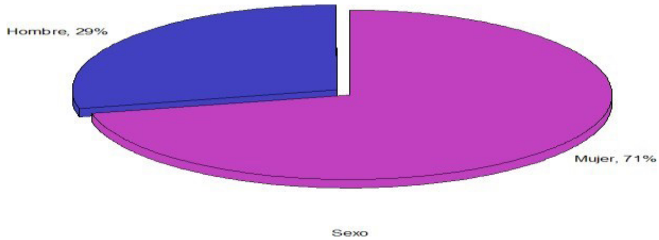


Figura 1. Distribución porcentual del sexo de los tutores académicos del área de humanidades.

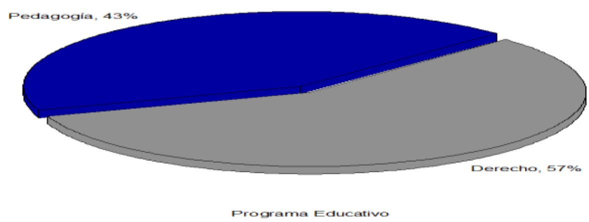


Figura 2. Distribución porcentual de tutores académicos de acuerdo a programa educativo.

En la **Figura 1,** se observa que de los tutores académicos del área de Humanidades del SEA encuestados 71% son mujeres y un 29% son hombres. Asimismo, observamos en la Figura 2 que el 57% de los tutores fueron del programa educativo de Derecho y 43% de Pedagogía.

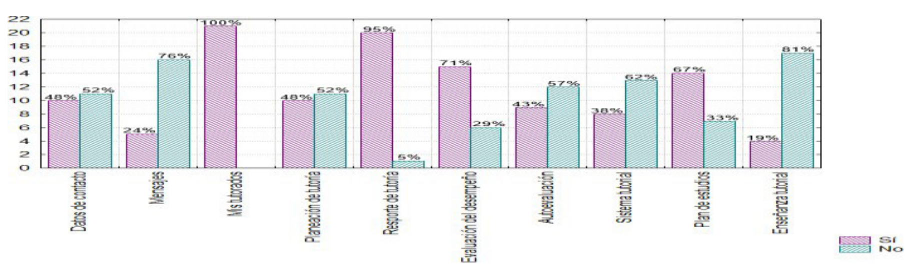


Figura 3. Distribución porcentual de las opciones que utilizan los tutores académicos en el SIT.

En la **Figura 3,** de acuerdo con las opciones que presenta el SIT, se les preguntó a los tutores académicos ¿cuáles de éstasson las que utilizan?

Con respecto a los datos del contacto: el 52% de los tutores respondieron, no utilizar esta opción y un 48% dice que sí la utiliza.

La opción de mensajes el 76% no actualiza mensajes a través de este sistema, y un 24% dijo que sí actualiza.

La opción de revisión de tutorados el 100% de los tutores utilizan esta opción para dar seguimiento de los tutorados.

Otra opción que se desea conocer, es la de planeación de tutoría en donde el 52%

dijo que no la utiliza y el 48% dijo que sí la utiliza.

Para el reporte de tutoría el 95% si utiliza esta opción y solo un 5% dijo que no.

Si utilizan la opción de evaluación de desempeño el 71% dijo que sí y el 29% dijo que no. El 73% de los tutores dicen que sí realizan la autoevaluación y un 57% respondió que no. Dentro del SIT viene la opción de sistema tutorial en donde se observa que el 38% dijo si utiliza dicha opción y un 32% dijo que no.

Para realizar la revisión del plan de estudios desde el SIT, 67% de los tutores si lo hacen y un 33% no.

Por último, con respecto a la opción de enseñanza tutorial, solo un 19% de los tutores académicos dijo que si la ha utilizado y el otro 81% dijo que no.

En la **Figura 4**, tenemos que el 81% de los tutores académicos del área de humanidades dijo que sí brindan la información sobre los programas de apoyo a sus tutorados y un 19% respondió que no.

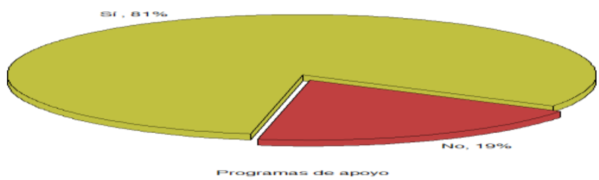


Figura 4. Distribución porcentual de si revisan los programas de apoyo de sus tutorados.

	Promedio	Mínimo	Máximo	Desviación estándar
Uso del SIT	8.1	7	10	1.01

Tabla 1. Estadísticas descriptivas de que tanto utilizan el SIT los tutores académicos.

De acuerdo a la **Tabla 1,** podemos observar que los tutores académicos califican en promedio 8.1 su uso del sistema de tutorías, con una desviación estándar de 1.01, es decir, que no varían mucho como calificaron el uso del SIT, donde el puntaje más bajo que dijeron sobre su uso del SIT fue de 7 y el más alto de 10.

En la **Figura 10**, se muestra los resultados sobre la pregunta, ¿qué tanto saben utilizar el SIT?, un 43% de los tutores académicos se calificaron con 8 sobre el uso del SIT y un 29% dijo que 7 es lo que califican sobre el uso del sistema. En general lostutores académicos del área de humanidades no se consideran tener un muy buen uso del sistema.

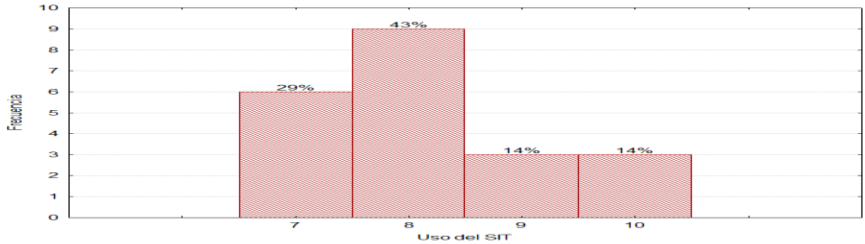


Figura 5. Distribución porcentual sobre el uso del SIT de los tutores académicos del área de humanidades.

En la **Tabla 2,** se muestran las opciones que marcaron los tutores académicos de, ¿cómo fue que aprendieron a utilizar el SIT?, vemos que un 57% respondió que, explorando de manera autónoma, también el 57% dijo que el coordinador de tutoría le explicó y un 5% dijo que con apoyo de otro tutor.

Se les preguntó a los tutores, ¿qué recomendaciones sugerían para el uso del SIT?, en la **Tabla 3,** tenemos que el 48%de los tutores dijo que sea como la plataforma **EMINUS** para los mensajes entre tutor-tutorado, un 10% de los tutores opinó que era necesario que sea más fácil su uso, un 14% de los tutores marco que les gustaría que la planeación en el SIT fuera más sencilla, un 71% propone que se actualice la información de los estudiantes por periodo escolar y un 19%, marcaron la opción de otra, en donde mencionaron que su recomendación sería que rediseñen con base a losusuarios y procesos y exista una aplicación para video-llamada.

Recomendaciones para el SIT	Porcentaje
Explorando solo	57%
Coordinador de tutoría explico	57%
Con apoyo de otro maestro	5%
En curso de tutorías	50%

Tabla 2. Porcentaje de cómo fue que los tutores académicos del área de Humanidades aprendieron a utilizar el SIT.

Recomendaciones para el SIT	Porcentaje
Que sea como EMINUS para los mensajes entre tutor-tutorado	48%
Que sea más fácil su uso	10%
Que la planeación en este sea más sencilla no por porcentaje	14%
Que se actualice la información de los estudiantes por periodo escolar	71%
Otro	19%

Tabla 3. Porcentaje de recomendaciones para el SIT de los tutores académicos del área económico-administrativo.

6 I CONCLUSIONES

La actividad tutorial es indispensable para el acompañamiento de estudiantes principalmente en riesgo y estudiantes destacados, con la finalidad de conducir o redireccionar su escolaridad, buscando siempre el desarrollo de competencias que respondan a las necesidades sociales, para ello se requiere la figura de un tutor académico que los oriente en sus decisiones escolares, además que conozca y haga uso de los insumos tecnológicos que la Universidad proporciona para un mejor seguimiento y atención.

En el caso de los tutores de Pedagogía y Derecho del Sistema de Enseñanza Abierta de la UV, tienen a su disposición la plataforma del Sistema Institucional de Tutorías que les brinda información referente a la trayectoria escolar del estudiante y los programas de apoyo para la formación integral.

Los resultados que se obtuvieron en el estudio, brindó información para reconocer que si bien es cierto, que la Universidad brinda insumos tecnológicos para la mejora en la labor tutorial, también es cierto que se requiere hacer una serie de adecuaciones a la plataforma para que el diseño facilite el acceso y no genere confusiones en el uso, ya que el grado de apropiación y dominio de los Tutores representa poco menos del cincuenta por ciento, por lo que ésta situación queda vinculada a requerir una capacitación constante, ya que es vital para el óptimo quehacer tutorial, cuyo objetivo debe centrarse en la función preventiva de casos de riesgo, que puedan repercutir en la eficiencia terminal.

Para concluir, se destaca el trabajo colaborativo entre tutor, Coordinador de tutorías, y autoridades universitarias, así como el uso de los recursos tecnológicos de la Universidad para propiciar una actividad tutorial eficiente de calidad y calidez para los estudiantes.

REFERENCIAS

Echeverría Álvarez, M., Marín, M.A. (et al) (coord.)(1993): Teoría y práctica de la orientación educativa, Barcelona: PPU.

Ramírez, M, A. y Casillas, M. A. (2015). Los saberes digitales de los universitarios. En J. Micheli. Educación virtual y universidad, un modelo de evolución. Pp. 77-106.

Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista M. (2014). Metodología de la Investigación Sexta Edición. Recuperado en: https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&s-rcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxjb250YWR1cmlhcHVibGljYTk5MDUxMHxneDo0NmMx MTY0NzkxNzliZmYw.

Sogues, Montserrat, Gisbert Cervera, Mercé & Isus Barado, Sofía (2007): E-tutoría: uso de las tecnologías de la información y comunicación para la tutoría académica universitaria. García Carrasco, Joaquín & Seoane Pardo, Antón M (Coord.) Tutoría virtual y e-moderación en red [monográfico en línea]. Revista Electrónica Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información. Vol. 8, nº2. Universidad de Salamanca. Recuperado en: http://www.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_08_02/n8_02_sogues_gisbert_isus.pdf.

Universidad Veracruzana. (2019). Reglamento del Sistema Institucional de Tutorías. Recuperado en: https://www.uv.mx/legislacion/files/2012/12/Reglamento_del_Sistema_Institucional_de_Tutorias.pdf.

CAPÍTULO 7

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA PROMOCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Data de aceite: 01/01/2022

Irbin Salomón Zavaleta Arellanes
Maestro en Finanzas, Profesor Investigador Asociado C, División de Contaduría Pública, Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco
Tianguistenco, México.
https://orcid.org/0000-0001-8857-2174

Yessica Lucero Zavaleta Arellanes
Ingeniera en Desarrollo e Innovación Empresarial Egresada Universidad Tecnológica de los Valles Centrales
Oaxaca, México.
https://orcid.org/0000-0003-0502-0927

Yesenia Juárez Rivera
Maestra en Impuestos, Profesora Investigadora Asociada C, División de Contaduría Pública, Tecnológico de Estudios Superiores de Tianguistenco
Tianguistenco, México
https://orcid.org/0000-0002-5833-6645

RESUMEN: Es en el paso de un marketing transaccional a uno relacional, en donde las relaciones entre las empresas y los consumidores cambian, y es aquí en donde las empresas deben plantear estrategias que les permitan tener una ventaja competitiva respecto a las demás, para permanecer en el mercado. El presente proyecto propone un conjunto de estrategias a través de un Plan de Marketing para instituciones educativas con el objetivo de posicionarse en la mente de los usuarios y de esta manera incrementar la matrícula. Se trata de una investigación de diseño no experimental, propio de las ciencias sociales, de tipo transversal, a nivel exploratorio de tipo cualitativo.

PALABRAS CLAVE: Estrategias, Marketing, Promoción, Competitividad.

MARKETING STRATEGIES FOR THE PROMOTION OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

ABSTRACT: It is in the transition from transactional marketing to relational marketing, where the relationships between companies and consumers change, and it is here where companies must propose strategies that allow them to have a competitive advantage over others, in order to remain in the market. This project proposes a set of strategies through a Marketing Plan for educational institutions in order to position themselves in the minds of users and thus increase enrollment. This is a non-experimental research design, typical of the social sciences, of a transversal type, at a qualitative exploratory level.

KEYWORDS: Strategies, Marketing, Promotion, Competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El fortalecimiento de las ciencias sociales que se observa en la actualidad, permite contrastar los avances en el tema del comportamiento social; los cambios de generación nos llevan a un cambio de paradigma

radical, el cual, trae consigo estrategias para fortalecer los mercados.

En la actualidad, el marketing está presente en los procesos de comercialización de cualquier ente.

Siguiendo a Kotler y Armstrong (2012) en su libro de Fundamentos de Marketing, menciona que el marketing es un proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos. La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades.

El objetivo del marketing es entregar valor al mercado a cambio de una utilidad, tradicionalmente se dice que la empresa sabe que fabricar y el mercado comprará unidades suficientes para generarle utilidades a la compañía; este concepto tiene mayores posibilidades de éxito en economías de escasez; lo cual podemos interpretar que ese concepto aplicaría si no existiera una gran oferta por parte del mercado a los consumidores y que no existiera una gran variedad de consumidores (Kotler, 2001).

En el siguiente esquema se muestra un modelo sencillo del proceso de Marketing que propone (Kotler & Armstrong, 2008):



Gráfico 1. Proceso de marketing.

Como se menciona anteriormente el objetivo final del marketing es captar valor de los clientes para que la organización cumpla con sus objetivos.

En el primer paso para poder crear valor, se menciona que se debe entender el mercado, identificar cuáles son sus necesidades y deseos; ahora bien, es importante reconocer que el mercado puede estar fragmentado en muchos micro mercados y cada uno de ellos con distintas características.

“Entendemos por segmentación de mercados el proceso de identificación de grupos homogéneos de consumidores que responden de manera similar ante las estrategias de marketing” (Leal & Quero, 2011, pág. 148).

Ahora sabemos la importancia que tiene el segmentar a nuestro mercado, todo esto con el fin de enfocar las estrategias de marketing para gustos o necesidades con especificas características, lo cual evita gastos mayores, además de que se logra ir hacia una sola dirección y no a varias sin saber cuáles podrían ser los resultados.

En la siguiente ilustración se explica gráficamente en qué consiste cada una de las estrategias mencionadas anteriormente:

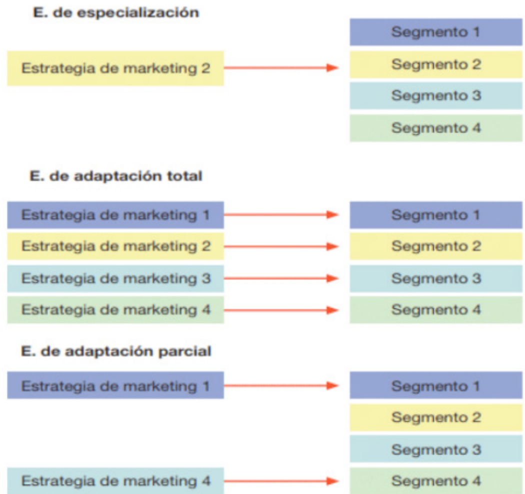


Gráfico 2. Estratégias de marketing enfocadas en la segmentación.

Fuente: Leal Jiménez &Quero Gervilla (2011). Recuperado de (Manual de Marketing y comunicación cultural, pág. 162).

FUNDAMENTACIÓN

El presente trabajo se sustenta con el modelo del plan de marketing que proponen Kotler y Armstrong (2008) en el libro Fundamentos de Mercadotecnia Octava edición, en esta estructura se mencionan 8 principales puntos que se deben de desarrollar en el plan, cada uno vine con el objetivo y las actividades que se deben de realizar, en el siguiente diagrama se muestra el modelo del Plan de Marketing:

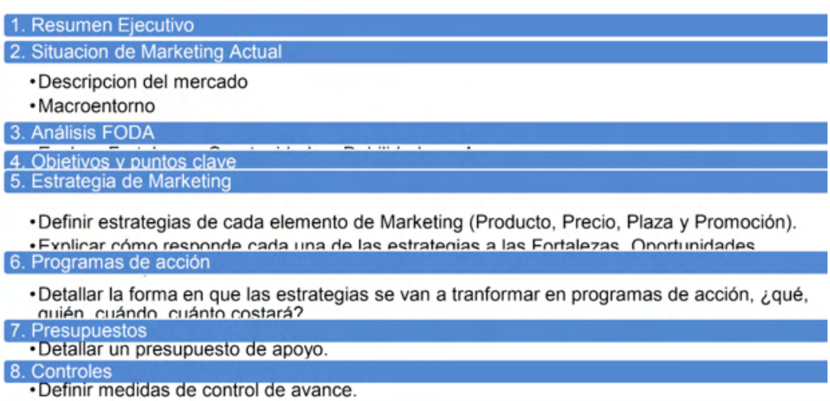


Gráfico 3. Modelo de Plan de Marketing.

Fente: Kotler & Armstrong (2008). Recuperado en (Fundamentos de Marketing, pág. 55).

Es una de las herramientas más utilizadas por los mercadólogos para familiarizarse

con la situación interna y externa de la empresa, además de que permite canalizar lo que se está haciendo correctamente y las cosas a las que les hace falta mejorías (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008).

En este sentido, encontramos un elemento esencial, la matriz FODA, que permite identificar criterios para el desarrollo de estrategias factibles aprovechando las Fortalezas y oportunidades para combatir las debilidades y amenazas.

Es importante recalcar que la matriz FODA en un plan de Marketing debe de estar más enfocada a los clientes, por lo que se tendrán actividades de mejora enfocadas a satisfacer las necesidades de los clientes.

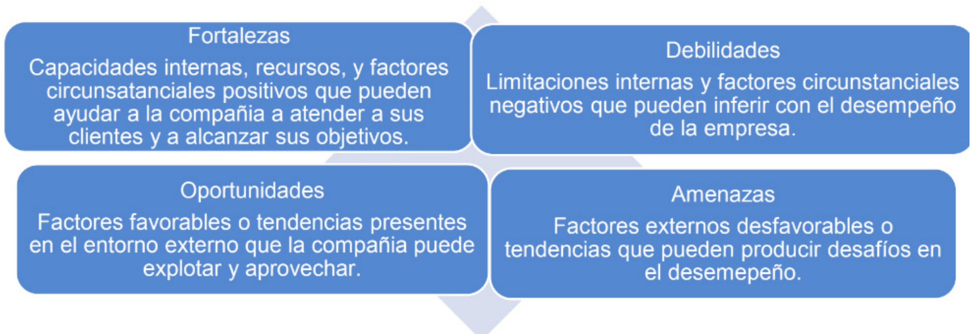


Gráfico 4. Matriz FODA.

Fuente: Kotler & Armstrong (2008). Recuperado en (Fundamentos de Marketing, pág. 54).

METODOLOGÍA UTILIZADA

El diseño metodológico de la investigación plantea un diseño no experimental, propio de las ciencias sociales, de tipo transversal, a nivel exploratorio de tipo cualitativo aplicando la estructura del modelo del plan de marketing establecido en el gráfico 3 en el que se mencionan 8 principales puntos que se deben de desarrollar en el plan, cada uno vine con el objetivo y las actividades que se deben de realizar.

Esta metodología utiliza la reflexión crítica, la investigación y las acciones (estrategias) para favorecer el desarrollo del INSTITUTO.

DESARROLLO

El INSTITUTO, cuenta con instructores con varios años de experiencia en psicánica, lo que ha dado respuesta al compromiso educativo que tiene con sus alumnos, reflejándolo en un modelo educativo eficiente y de calidad, satisfaciendo las necesidades solicitadas por su mercado.

Actualmente el Instituto no tiene la participación suficiente en el mercado y la

competencia se intensifica conforme la demanda aumenta. Para obtener mayor participación en el mercado, el INSTITUTO debe dirigirse a segmentos específicos, con características de diferenciación para estimular la preferencia de los clientes.

A continuación, se realizará el análisis del macro y micro entorno para obtener la situación actual más detallada del INSTITUTO.

Macroentorno

Según el Censo de Población y Vivienda 2010, el Estado de Oaxaca cuenta con una superficie de 93,757 km2. Se localiza en el suroeste del país. La población total es de 3, 801,962 personas, de las cuales el 52.2% son mujeres y el 47.8% hombres (DIGEPO, 2017).

En Oaxaca el promedio de escolaridad en las personas mayores de 15 años es ligeramente mayor en los hombres (7.83 años), en comparación con el mismo dato para las mujeres (7.25 años). Además, casi la mitad de los municipios en el Estado (274) concentran un grado promedio de escolaridad menor a seis años (DIGEPO, 2017, pág. 19).

Otro indicador de gran relevancia en materia de educación es la asistencia escolar, en la siguiente ilustración se muestra la estimación de la condición de asistencia escolar en Oaxaca, sobre todo en aquellos grupos de edad que tradicionalmente reciben los derechos de la educación básica. En este tenor, resalta la cobertura educativa en los grupos de 6 a 11 años y de 12 a 14 años, que corresponderían a los niveles de primaria y secundaria. Sin embargo, se puede observar una disminución importante en la asistencia en el grupo de 15 a 17 años (que correspondería al nivel medio superior), tendencia que se profundiza en el grupo de 18 a 24 años edad, relacionado con la educación superior (DIGEPO, 2017, págs. 19,20).

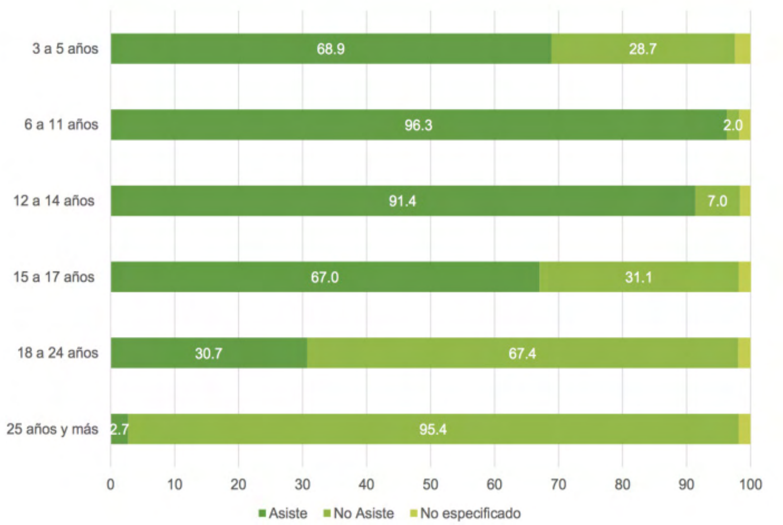


Gráfico 5 Estimadores de la población de 3 años y más según condición de asistencia escolar en Oaxaca, 2015.

Fuente: DIGEPO, con base en INEGI 2015 de la encuesta intercensal. Recuperado de la (Radiografía Demográfica del estado de Oaxaca, pág. 20).

Connotación

Oaxaca es un estado que está compuesto de una población total de 3, 801,962 personas, distribuida casi equitativamente entre hombres y mujeres. De la población total existe un índice elevado de población dependiente económicamente, de cada 100 personas en edades productivas hay 62 en edad de dependencia. La población está ampliamente distribuida en distintos rangos de edades.

Oportunidad (O1): Temas de desarrollo humano demandados por la sociedad con diferentes rangos de edades.

Oportunidad (O2): Población en subdesarrollo, lo que podría incrementar las necesidades del desarrollo humano en las personas.

Amenaza (A1): 51.6% de la población total habita en localidades rurales.

Amenaza (A2): La mayor parte de la población oaxaqueña no cuenta con estudios de educación básica.

Microambiente

El INSTITUTO es una institución educativa que otorga varios beneficios a los estudiantes, está en etapa de crecimiento y es necesario realizar actividades para dar a conocer todos los servicios que ofrece.

Fortaleza (F4): RVOE expedido por IEEPO (Documentos oficiales).

Debilidad (D3): Falta de difusión de la institución.

Debilidad (D4): Los cursos y diplomados no tienen valor curricular.

Segmento meta	Necesidades del Cliente	Características/beneficios
Estudiantes de Maestría	• Desarrollzarse con un potencial humano enfocado a su carrera profesional. • Desarrollar la parte intelectual, social y emocional de su persona. • Continuar con su desarrollo profesional. • Desarrollar habilidades para resolución de problemas en su entorno laboral. • Obtener un mayor perfil profesional para desempeñarse en puestos directivos. • Desarrollo de mejores prácticas docentes. • Actualización profesional. • Conocer técnicas y procesos vanguardistas para el desarrollo humano integral de personas.	• RVOE expedido por IEEPO (Documentos oficiales). • Cursar la maestría ayuda a mejorar la situación laboral del egresado. • El plan de estudios de la maestría ayuda a satisfacer necesidades reales de la vida cotidiana. • Se brinda la mejor preparación posible para enfrentar con éxito la vida y para desarrollar su potencial físico, emocional, intelectual, social y ético. • Formación de directivos líderes en la dirección estratégica de empresas de servicios. • Formación de líderes en el campo de la educación, pedagógico- didácticos, filosóficos y psicológicos. • Formación de líderes con un profundo sentido humano. • Desarrollo de habilidades para detectar y proponer soluciones adecuadas ante las problemáticas escolares de sus estudiantes.
Estudiantes o empresarios	• Compromiso con el desarrollo humano de sí mismos y de sus colaboradores. • Desarrollar la parte intelectual, social y emocional de su persona. • Mejorar la situación familiar y/o laboral. • Desarrollar la parte intelectual, social y emocional de su persona. • Controlar los comportamientos, actitudes y resultados negativos. • Sanar heridas emocionales. • Conocerse así mismo. • Afrontar el cambio.	• Desarrollar una actitud personal positiva ante la vida. • Logro de objetivos y metas personales. • Participar en procesos y ejercicios de introspección, para tomar consciencia de sus comportamientos. • Pro actividad emocional • Conocer y aplicar los principios universales, para garantizar la felicidad y el poder personal. • Restauración de la personalidad espontáneo-creativa. • Los cursos y diplomados ayudan a obtener un mejor desempeño laboral.
Padres de familia	• Crear un vínculo más apegado a sus hijos • Contribuir con sus hijos en su desarrollo personal. • Crecer como padres. • Mejorar el ambiente familiar. • Contribuir en una mejor formación para sus hijos.	• Crecer como padres. • Mejorar el ambiente familiar. • Contribuir en una mejor formación para sus hijos. • Crecer como padres. • Mejorar el ambiente familiar. • Contribuir en una mejor formación para sus hijos. • Se brinda cursos con la mejor preparación posible para enfrentar con éxito la vida y para desarrollar su potencial físico, emocional, intelectual, social y ético.

Tabla 1. Necesidades del cliente y beneficios que se ofrecen los servicios.

Fuente: Elaboración propia (Febrero, 2018).

Universidad y Maestría
Universidad Madero (UMAD) campus Papaloapan • Maestría en administración y dirección de negocios • Características del programa: • Posgrado en modalidad presencial. • Planeado para 3 cuatrimestres con 4 materias cada uno. • Las clases se programan en sábado. Cada materia tiene una duración de 3 fines de semana. • Incluye 11 materias. • Duración de 1 año. • Sistema de enseñanza basado en análisis de casos, solución de problemas y desarrollo de proyectos. • Titulación por proyecto, promedio, tesis, examen de conocimientos generales y estudios de doctorado.
Universidad Madero (UMAD) campus Oaxaca • Maestría en educación • Posgrado en modalidad presencial. • Planeado para 5 cuatrimestres con 4 materias cada uno. • Las clases se programan en sábado, cada materia tiene una duración de 3 fines de semana. • Incluye 18 materias. • Duración de 1 año y 8 meses. • Sistema de enseñanza basado en análisis de casos, solución de problemas y desarrollo de proyectos. • Titulación por proyecto, promedio, tesis, examen de conocimientos generales y estudios de doctorado.
Universidad Mundo Maya (UMMA) campus Oaxaca Maestría en alta dirección de negocios • Duración 2 años
Universidad Mundo Maya (UMMA) campus Oaxaca Maestría en pedagogía • Duración 2 años
Universidad Hispano (UNIH) Maestría en administración educativa. • Especialidad: 5 cuatrimestres. • Asistencia Sabatina de 9 am a 3 pm.
Universidad Hispano (UNIH) campus Tuxtepec Maestría en psicopedagogía • Modalidad: escolarizada • 5 cuatrimestres
Universidad La Salle (ULSA) Oaxaca Maestría en educación superior • 6 cuatrimestres
Universidad La Salle (ULSA) Oaxaca Maestría en investigación educativa • 6 cuatrimestres

Centro de Desarrollo Humano y Psicoterapia Gestalt S.C. **CDHPG** Especialidad en psicoterapia Gestalt • Modalidad: escolarizada • Duración: 4 semestres • Formas de titulación: • Trabajo de investigación • Revisión bibliográfica • Curso-Taller
Universidad Regional del Sureste (URSE) Maestría en psicología educativa • 4 semestres • Opciones de titulación: • Elaboración de tesis • Elaboración de Proyecto Aplicativo • Realización de estudios complementarios
Universidad Regional del Sureste (URSE) Maestría en ciencias educativas con enfoque universitario 4 semestres Opciones de titulación: Elaboración de tesis Elaboración de Proyecto Aplicativo Realización de estudios complementarios
Centro de Estudios en Investigación para el Desarrollo Humano y Profesional (CESID) Maestría en Desarrollo educativo • 4 semestres • Opciones de titulación: • Examen de grado • Publicación de un libro • Creación de software educativo • Cubrir más del 50% de estudios de doctorado.
IEU Maestría en ciencias de la educación • Modalidad: presencial, online, ejecutiva • Obtención de tesis: • Tesis y defensa de la misma • Tesis por binas • Estado de conocimiento • Curso de profundización
Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID) Juchitán Maestría en educación 4 cuatrimestres
Instituto de Investigaciones Sociales (IISH) Maestría en pedagogía de las ciencias sociales • 4 semestres • Opciones de titulación: • Redacción de un ensayo • Publicación de un artículo en revista nacional o internacional • Tesis

Tabla 2. Principales competidores.

Fuente: Elaboración propia (Febrero, 2018).

Análisis FODA

A continuación, se muestra el análisis FODA desarrollado para el INSTITUTO.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Fortaleza (F1): Grupos reducidos que permiten una atención personalizada. • Fortaleza (F2): Apoyo de los instructores para propiciar el crecimiento del instituto. • Fortaleza (F3): Instructores calificados con experiencia profesional en psicánica. • Fortaleza (F4): RVOE expedido por IEEPO (Documentos oficiales). • Fortaleza (F5): Colegiaturas más bajas que las demás instituciones. • Fortaleza (F6): Otorga servicios extras a sus alumnos sin ningún costo adicional (asesoría técnica, coffee break, internet).	• Oportunidad (O1): Temas de desarrollo humano demandados por la sociedad con diferentes rangos de edades. • Oportunidad (O2): Población en subdesarrollo, lo que podría incrementar las necesidades del desarrollo humano en las personas. • Oportunidad (O3): Incremento de solicitud en los empleos tener un grado de estudios superior. • Oportunidad (O4): Apoyo gubernamental a instituciones que se sumen a la educación ambiental a la ciudadanía. • Oportunidad (O5): Interés por parte de instituciones públicas y privadas de hacer alianzas con instituciones educativas para mejorar la educación en la sociedad. • Oportunidad (O6): Tendencias por programas solidos de educación en competencias socioemocionales. • Oportunidad (O7): Incremento de participación de las Redes sociales en el medio publicitario de menor costo y con nivel alto de impacto. • Oportunidad (O8): La actual Administración del gobierno del estado de Oaxaca (Alejandro Murat Hinojosa) mantiene como prioridad contribuir en los procesos de la Evaluación del Servicio Profesional Docente. • Oportunidad (O9): Programas de orientación a personas que desean estudiar algún posgrado (la Exporienta Educativa y Expoferia de Posgrado).
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• Debilidad (D1): Pocas aulas para impartir clases, cursos o talleres. • Debilidad (D2): Falta de planificación de las actividades educativas. • Debilidad (D3): Falta de difusión de la institución. • Debilidad (D4): Los cursos y diplomados no tienen valor curricular. • Debilidad (D5): falta de servicio posventas o seguimiento a los egresados.	• Amenaza (A1): 51.6% de la población total habita en localidades rurales. • Amenaza (A2): La mayor parte de la población oaxaqueña no cuenta con estudios de educación básica. • Amenazas (A3): Niveles bajos de ingresos económicos de los estudiantes y/o padres. • Amenazas (A4): Universidades con mayores ingresos económicos que aperturan programas educativos online. • Amenazas (A5): Rezagos en la Educación Superior corresponde a la cobertura social de estudiantes en el grupo de edad de 18 a 22 años. • Amenazas (A6): Desinterés de la sociedad por estudiar alguna maestría.

Tabla 3. FODA del INSTITUTO.

Fuente: Elaboración propia (Febrero, 2018).

Planteamiento de objetivos

Acorde con el análisis propuesto en la matriz FODA se obtuvieron los siguientes objetivos necesarios para lograr el incremento matricular del Instituto de Estudios Superiores

en Desarrollo Humano:

Objetivos de relaciones:

• Intensificar las relaciones con los alumnos mediante servicios posventa para lograr la fidelidad de los clientes.

• Crear acuerdos con 10 instituciones educativas públicas y/o privadas para contactar nuevos prospectos.

• Objetivos comerciales:

• Promocionar al instituto en 4 centros educativos y 4 instituciones públicas y/o privadas al mes, para lograr el 15% de crecimiento en el número matricular de estudiantes para el mes de agosto del 2018.

• Incrementar el número de servicios ofrecidos para brindar a los clientes y a los prospectos una mejor experiencia de adquisición.

• Publicar diariamente material publicitario en las redes sociales de Facebook y WhatsApp para aumentar las

Objetivos económicos:

• Incrementar el 15% en el número matricular de estudiantes para mantener los márgenes de utilidad del INSTITUTO.

Principales resultados

A continuación, se detallan las estrategias de marketing desarrolladas en las diferentes áreas del INSTITUTO.

	Estrategias	Recursos físicos y materiales	Medición y control	Plazo	Responsable
Producto	Desarrollar un plan de tutoría que permita el seguimiento permanente del estudiante en maestrías.	• Aula equipada (sillas, mesa, proyector, pizarra, marcadores). • Hojas de registro. • Planeación de tutoría.	• Hojas de Registro • Menor grado de deserción de alumnos.	Durante un mes (prueba).	Directivo
	Ampliar y profundizar actividades que promuevan el seguimiento del egresado.	• Contacto de los egresados. • Planeación de actividades. • Hojas de asistencia. • Espacio de reunión.	• Visitas de nuevos prospectos por recomendación. • Núm. de asistencias. • Respuesta positiva por parte de los egresados.	1 reunión cada 6 meses.	Director académico
	Medir la satisfacción del alumnado con apoyo de algún instrumento.	Encuesta de satisfacción (digital/ impreso).	• Respuesta positiva por parte de los egresados.	1 cada vez que se realiza alguna actividad.	Personal administrativo
	Ampliar los servicios del instituto adecuándolos a los diferentes rangos de edades.	• Planeación de actividades • Aulas equipadas (sillas, mesa, proyector, pizarra, marcadores).	• Mayor participación del mercado (hoja de asistencia)	1 vez cada 2 o 3 meses, dejando un mes entre cada bimestre o trimestre para planear actividades.	Directivos
Precio	Ofrecer paquetes de descuento en los servicios	• Tabla de costos • Punto de equilibrio • Trípticos	• Participación en los eventos por parte de grupos.	Al inicio de cada inscripción abierta de los servicios de mayor ingreso.	Directivos
Plaza	Establecer convenios con instituciones privadas.	• Carta de presentación. • Catálogo de servicios • Carta de beneficios • Documento de acuerdo(formal)	• Núm. de convenios obtenidos. • Incremento en los ingresos mensuales.	1 meses para firma de convenio, después de la visita de propuesta.	Directivos
Promoción	Implementar jornadas de visitas a instituciones educativas y empresas privadas.	• Permiso otorgado por la institución. • Trípticos • Catálogo de servicios • Programa de plática a impartir.	• Mayor participación del mercado (hoja de asistencia)	Dos veces por semana (durante el periodo que se realicen las actividades, por ejemplo: mes anterior a las inscripciones a maestrías).	Personal Administrativo
	Implementar jornadas de visitas de instituciones educativas (programa de orientación a prospectos de nuevo ingreso).	• Aula equipada (sillas, mesa, proyector, pizarra, marcadores). • Trípticos • Catálogo de servicios • Programa de plática a impartir.	• Mayor participación del mercado (hoja de asistencia)	Dos veces por semana (durante el periodo que se realicen las actividades, por ejemplo: mes anterior a las inscripciones a maestrías).	Personal Administrativo

	Posicionamiento del Instituto por medio de la red social de Facebook.	• Contenido Publicitario • Catálogo de servicios	• Incremento en el número de seguidores • Numero de likes por publicación • Número de participantes por medio de Facebook.	2 o 3 publicaciones diarias.	Personal Administrativo
	Posicionamiento del Instituto por medio de la red social de WhatsApp.	• Contenido Publicitario • Catálogo de servicios	• Incremento en los contactos agregados al grupo "INSTITUTO eventos". • Número de interesados en los servicios por medio de WhatsApp.	Publicaciones cada 24 horas	Personal Administrativo

Tabla 4. Estrategias de Marketing.

Fuente: Elaboración propia (Marzo, 2018).

PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO DEL INSTITUTO POR MEDIO DE LA RED SOCIAL DE FACEBOOK

Datos generales	
Objetivo	Difundir información y contenido de los servicios que oferta el INSTITUTO, para establecer conexiones con nuevos usuarios y así posicionarse en la mente de más personas.
Descripción	Publicar diariamente material publicitario que muestre las actividades que se llevan a cabo dentro del Instituto, además de publicar información de eventos que se vayan a realizar próximamente y estar el pendiente de las preguntas o comentarios que hagan los usuarios.
Beneficios	• Mayor impacto a usuarios por un bajo costo. • Llegar a usuarios nuevos. • Difusión del modelo educativo que ofrece el INSTITUTO. • Actualización en el mundo de la red social.
Duración	Dos o tres veces diarias independientemente si hay o no actividad.
Recursos	Material publicitario, computadora o dispositivo móvil, persona encargada de la página, catálogo de productos.

Tabla 5. Propuesta de posicionamiento en Facebook.

Fuente: Elaboración propia (Marzo, 2018).

Medición y control

Para evaluar la estrategia de Facebook se utilizarán las herramientas estadísticas que dicha página proporciona al usuario para evaluar los avances que ha tenido diario, semanal y cada 28 días. La evaluación debe realizarse de manera semanal, y posteriormente al finalizar cada mes reunir al equipo de trabajo para generar conclusiones y obtener una óptima retroalimentación.

La medición y control que la red social de Facebook ofrece son los índices de número de visitas en la página, número de me gusta de la página y de las publicaciones, número de las personas alcanzadas en cada publicación, número de seguidores, las interacciones

que se han tenido con el público y los minutos de reproducción que han tenido los videos publicados.

Propuesta de posicionamiento del Instituto por medio de la red social de WhatsApp

Datos generales	
Objetivo	Difundir información y contenido de los servicios que oferta el INSTITUTO, para establecer conexiones con nuevos y actuales clientes, además de generar un chat de comunicación con los interesados.
Descripción	Publicar diariamente cada 24 horas material publicitario en los estados del perfil de WhatsApp en donde se muestre las actividades que se llevan a cabo dentro del Instituto, además crear un grupo de WhatsApp denominado "INSTITUTO Eventos" en donde podrán publicar información de eventos que se vayan a realizar próximamente y estar el pendiente de las preguntas o comentarios que hagan los usuarios, enviar un link de invitación para unirse al grupo de INSTITUTO Eventos y así llegue a más personas por medio de recomendaciones.
Beneficios	Mayor impacto a usuarios por un bajo costo. Llegar a usuarios nuevos. Difusión de los servicios que ofrece el INSTITUTO. Actualización en el mundo de la red social.
Duración	Activo de lunes a sábado.
Recursos	Material publicitario, dispositivo móvil, saldo o datos móviles de red, persona encargada del WhatsApp, catálogo de productos.

Tabla 6. Propuesta de posicionamiento en WhatsApp.

Fuente: Elaboración propia (Marzo, 2018).

Medición y control

Para evaluar la estrategia de WhatsApp se utilizará la siguiente tabla de registro de actividad quincenal:

N° de quincena	**N° de nuevos contactos agregados**	**N° de preguntas dadas en el grupo**	**N° de asistentes a eventos por medio del WhatsApp**
1			
2			
Total:			

Tabla 7. Medición y control de WhatsApp.

Fuente: Elaboración propia (Marzo, 2018).

Discusión y conclusiones

Se diseñó un plan de marketing aplicable a Institutos de Educación para incrementar un 15% de la matrícula de estudiantes para el año 2018. Dicho objetivo se cumplió en un período de cuatro meses, con la supervisión y apoyo de la dirección académica y la administración del INSTITUTO.

Se diagnosticó la situación actual del INSTITUTO en las estrategias que han utilizado para atraer a nuevos estudiantes, identificando cuales le han resultado factibles y cuáles no, en donde se observó que no hay aplicación suficiente de estrategias.

Se identificaron los beneficios que ofrece el INSTITUTO a los estudiantes, con la finalidad de señalar las ventajas competitivas, las cuales aportarán para la persuasión de los prospectos.

Se diseñaron estrategias de marketing a corto y mediano plazo, que serán medibles en el momento de la aplicación y así identificar cuáles son factibles para incrementar un 15% la matrícula de estudiantes.

Como prueba se realizó la aplicación en El Instituto de Estudios Superiores en Desarrollo Humano se ha visto afectado en su número de matrícula debido a diversos factores externos en el estado de Oaxaca, esto sumado a su falta de material publicitario y carencia de posicionamiento de su identidad gráfica, durante 4 meses se trabajó material publicitario para que comenzaran a interactuar en la red social de Facebook con el objetivo de darlo a conocer a más personas, incrementando de este modo 253 seguidores.

Se carece del seguimiento a los egresados lo cual repercute en la difícil tarea de conseguir prospectos al momento de ofertar algún diplomado u otro servicio que puedan requerir los egresados del instituto. Se planteó una reunión de egresados con la finalidad de mejorar la comunicación y de ésta forma lograr la recomendación de boca en boca.

BIBLIOGRAFÍA

DIGEPO, D. G. (6 de Noviembre de 2017). *Radiografía Demográfica del estado de Oaxaca.* Recuperado el 29 de Enero de 2018, de Dirección general de población de oaxaca: http://www.digepo.oaxaca.gob.mx/recursos/publicaciones/radiografia_oaxaca_digepo_2017.pdf.

Gobierno del Estado, O. (2016). *Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022.* Oaxaca.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia* (Octava ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing* (2014 ed.). Mexico: Pearson Educación.

Leal, A., & Quero, M. J. (2011). *Manual de Marketing y comunicacion cultural* (44ava ed.). Cadiz: Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía.

CAPÍTULO 8

DISCURSOS (RE)PRODUZIDOS A PARTIR DAS FALHAS E APAGAMENTOS NA CELEBRAÇÃO DOS 10 ANOS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Data de aceite: 01/01/2022

Sandra Maíra Souza Miranda
Sandra Maíra Souza Miranda. Conquistense e Professora do IFBA
Brumado – BA
http://lattes.cnpq.br/8348013934855960

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo analisar a celebração dos 10 anos de criação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, a partir da falhas e apagamentos nos cartazes comemorativos da instituição. Para desenvolvimento deste trabalho foi utilizado como procedimento metodológico a teoria da Análise do Discurso (AD) de vertente francesa, cujo principal autor é Michael Pêcheux. Para melhor análise dos dados também será utilizado o paradigma indiciário na perspectiva de Ginzburg, pois a AD parte de indícios e da análise dos por menores descuráveis. O referencial teórico foi produzido sob a ótica dos estudiosos no campo das estratégias do marketing e estudiosos do discurso, como Moreira et al (2001); Pêcheux (1975); Orlani (1997); Tfouni e Pereira (2015) dentre outros. Identificando assim a importância do conhecimento e aplicação da análise do discurso nas propagandas das Instiuições Públicas, para entender os discursos que estão implícitos e os que estão negligenciáveis. Para AD todo discurso é um discurso político, desse modo, é necessário perceber e interpretar cada discurso transmitido com sentido unívoco a partir das propagandas. Para tanto, é indispensável aprofundar os estudo na AD para interpretar os sentidos existentes nos anúncios. Como resultados, a pesquisa mostrou que a comemoração de 10 dos Institutos Federais deseja apagar uma história centenária da educação profissional, com o intuito de "novidade" gerando um apagamento histórico e uma uniformidade com as demais instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica (RFEPCT).
PALAVRAS-CHAVE: Análise do Discurso; Falhas e Apagamentos; Instituto Federal.

DISCOURSES (RE)PRODUCED FROM FAILURES AND DELETIONS IN THE CELEBRATION OF 10 YEARS OF THE INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

ABSTRACT: This article aims to analyze the celebration of the 10th anniversary of the creation of the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, from the failures and deletions in the institution's commemorative posters. To develop this work, the French theory of Discourse Analysis (DA) was used as a methodological procedure, whose main author is Michael Pêcheux. For better data analysis, the evidential paradigm will also be used from the perspective of Ginzburg, as AD starts from evidence and the analysis of minors. The theoretical framework was produced from the perspective of scholars in the field of marketing strategies and scholars of discourse, such as Moreira et al (2001); Pecehux (1975); Orlani (1997); Tfouni and Pereira (2015) among others. Thus, identifying the importance of knowledge and application of discourse analysis in advertisements of Public Institutions,

to understand the discourses that are implicit and those that are negligible. For AD, every discourse is a political discourse, thus, it is necessary to perceive and interpret each discourse transmitted with a univocal meaning from the advertisements. Therefore, it is essential to deepen the study in AD to interpret the meanings existing in the advertisements. As a result, the research showed that the commemoration of 10 of the Federal Institutes wants to erase a century-old history of professional education, with the intention of "novelty" generating a historical erasure and uniformity with the other institutions that that make up the Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica (RFEPCT).
KEYWORDS: Discourse Analysis; Failures and Deletions; Instituto Federal.

1 | INTRODUÇÃO

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF) são instituídos no Brasil em 2008 e compõem a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica (RFEPCT). Os IFs constituem na transição dos antigos Centros Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (CEFET) que por sua vez é o resultado de outras transições ocorridas ao longo da história centenária da educação profissional.

Foi em 23 de setembro de 1909, quando o presidente Nilo Peçanha assina o Decreto nº 7.566, criando, inicialmente em diferentes unidades federativas, sob a jurisdição do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, dezenove Escolas de Aprendizes Artífices (EAA), destinadas ao ensino profissional, primário e gratuito. A criação da EAA é considera o marco inicial para a história dos IFs, pois iniciam a narrativa histórica a partir deste momento (BRASIL/MEC, 2010).

Entretanto ao observar a história é percebido que a educação profissional têm início antes dos marcos regulatórios estabelecidos pelas leis e decretos, sendo assim, é preciso resgatar a memória da relação de trabalho no Brasil. Assim, desde o início da colonização, as relações de trabalho já foram estabelecidas, pois aos escravos eram destinados o trabalho de carpinteiros, ferreiros, pedreiros e tecelões, eram trabalhos normalmente voltados à manufatura e artesanato. Como consequência disso, os trabalhadores livres se afugentavam dessas atividades, pois queriam a todo custo se diferenciar do escravo, para assim, não deixar dúvidas quanto a sua própria condição (CUNHA, 2000). Percebe-se, então, a base e/ou origem do preconceito contra o trabalho manual brasileiro, as distinções do trabalho, pois o trabalho manual pesado e "sujo" era destinado ao escravo, mas havia, ao mesmo tempo, outas atividades manuais que não possuíam a mesma classificação, esses trabalhos eram destinados aos brancos.

Entende-se que a nossa sociedade estabeleceu, desde os tempos coloniais, a diferenciação dos trabalhos e dessa forma a diferenciação na educação, pois existia uma educação que era destinada aos menos favorecidos, a educação profissional, e uma outra educação – secundarista e com acesso ao nível superior – para os mais abastados.

Desde 1909 até o ano de 2008 a educação profissional passou por diversas

transições, até que em 29 de dezembro de 2008 ocorre a transição do CEFET nos IFs. Os IFs surgem com a perspectiva de "novidade" dentro da RFEPCT pois tem como missão uma formação que vai além do trabalho, visa a formação do cidadão histórico- crítico. Para Pacheco (2011) a proposta do IF é uma ação educadora vinculada a um projeto democrático, comprometido com a emancipação dos setores excluídos da sociedade; uma educação que assimila e supera os princípios e conceitos da escola e incorpora aqueles gestados pela sociedade, assumindo um papel mais amplo na superação da exclusão social.

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é analisar os cartazes comemorativos veiculados pela RFEPCT no ano de 2018, ano comemorativo de 10 anos dos IFs, para identificar quais são os discursos que foram veiculados, perceber se existe alguma falha ou apagamento deste discurso e compreender qual o sentido unívoco destes discursos comemorativos.

Portanto, faz-se necessário a analise a partir da AD e do paradigma indiciários para encontrar os descurvareis, os implícitos e o não dito que está contido nos cartazes. A partir disso, será percebido que todo discurso é um discurso político conforme Pêcheux (1975) e que possui a intenção de gerar uma única interpretação.

PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Nesta seção serão apresentados os pressupostos teóricos sobre os Discursos da educação profissional e Análise do Discursos nas propagandas, para ampliar o entendimento sobre o objetivo proposto por esse artigo e que norteará a análise dos resultados.

DISCURSOS DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: UMA BREVE DESCRIÇÃO

Na busca de compreender os discursos (re)produzidos nos cartazes comemorativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia é necessário entender como ocorreu a efetivação da educação profissional no país e quais os discurso foram produzidos ao longo da história da Rede Federal de Educação Profissional do país.

A educação profissional no Brasil é centenária, pois em 1909 foi assinado o Decreto nº 7.566, criando as "Escolas de Aprendizes Artífices", destinadas ao ensino profissional, primário e gratuito. A primeira Constituição que tratou especificamente do ensino técnico, profissional e industrial foi, a Constituição Federal de 10 de novembro de 1937, A partir de 1942, surgiram as Escolas Industriais e Técnicas (BRASIL/MEC 2008).

No ano de 1959, as Escolas Industriais e Técnicas passaram à categoria de autarquias e foram denominadas Escolas Técnicas Federais, ganhando autonomia didática e de gestão. Em 1971 a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira - LDB, nº. 5.692 torna técnico-profissional, todo currículo do segundo grau. No ano de 1978, três escolas

industrias e técnicas transformam-se em Centros Federais de Educação Tecnológica, surgindo os CEFETs do Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais, posteriormente acrescidos de outras escolas que também foram alçadas à categoria de CEFETs, esta mudança confere àquelas instituições mais uma atribuição, formar engenheiros de operação e tecnólogos. Dessa forma, a Rede Federal de Educação Profissional foi adquirindo sua configuração, ao longo da história da educação nacional (OTRANTTO, 2009).

O marco regulador dos CEFET´s é a Lei nº 6.545 de 1978, que é a transformação de três escolas industrias e técnicas, mas, em 28 de setembro de 1993 que foi instituído o CEFET-BA, através da Lei 8.711, de 28 de setembro de 1993. Em 8 de dezembro de 1994 com Lei nº 8.948, que dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica, que impulsionou a transformação das Escolas Técnicas Federais e as Escolas Agrotécnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFETs. (BRASIL/MEC, 2008).

Em 2005, ocorre o lançamento da primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e em 29 de dezembro de 2008, foram criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IF, com a publicação da Lei nº 11.892/08 de 29 de dezembro de 2008, sancionado pelo, então presidente da república, o senhor Luiz Inácio Lula da Silva. A transição do CEFET para o IF surge como uma nova perspectiva de redimensionamento do perfil institucional da Rede Federal de Educação Profissional, que até o momento tinha como meta a formação técnico-profissional, e, a partir de então, a missão institucional do IFBA passou a ser a "formação do cidadão histórico-crítico oferecendo ensino, pesquisa e extensão com qualidade socialmente referenciada, objetivando o desenvolvimento sustentável do país." (BRASIL/MEC, 2010).

Com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, com a transição do CEFET para o IFBA, acredita-se que essa mudança é reflexo da qualidade de ensino da Rede em todo o Brasil e o início de um trabalho conjunto e coordenado de todas as instituições da alçada federal em prol da construção de conhecimento e novas tecnologias, possibilitando o aumento no número de vagas oferecidas para o ensino básico, graduação e pós-graduação (BRASIL/IFBA, 2015).

ANO	**1909**	**1942**	**1959**	**1978**	**1993**	**2008**
NOME	Escola de Aprendizes Artífices	Escola Industrial e Técnica	Escola Técnica Federal	Centro Federal de Educação Tecnológica	Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia

DISCURSOS (RE)PRODUZIDOS	Ensino Profissional Primário com a promoção do ensino prático industrial, agrícola e comercial.	Ensino de nível médio, com estágio na Industria.	Autonomia Didática e de gestão. Formação técnica, mão de obra para Aceleração da indústria no país.	Formar Engenheiros de Operação e Tecnólogos.	Formar engenheiros de Operação e Tecnólogos. Formação técnico-profissional.	Formação do cidadão histórico-crítico oferecendo ensino, pesquisa e extensão.

Quadro I – História da Rede Federal de Educação Profissional no Brasil.

Fonte: Elaboração da autora, 2020.

O quadro 1, acima, têm o objetivo de resumir a história da educação profissional no país, bem como, entender quais foram os principais discursos veiculados na narrativa da educação profissional brasileira.

ANÁLISE DOS DISCURSOS NAS PROPAGANDAS

Compreender o discurso, na perspectiva da AD é de extrema importância para compreensão desta pesquisa, pois analisará os sentidos veiculados nos cartazes comemorativos dos 10 anos dos IFs no Brasil. Como a AD busca compreender o contexto histórico, social e ideológico presentes na produção de um determinado discurso, ou seja, as condições em que o discurso fora produzido, a análise não será realizada de forma superficial, pois para Orlandi (2012) a AD considera o que se diz e os modos como se diz em um discurso e o que se diz em outro, e, também, o que não se diz: o não dito, através de um trabalho contínuo de interpretação.

De tal modo, a interpretação de acordo com Pêcheux (1994) só é possível pois há a relação de ligação, de transferência ou de identificação com o Outro nas sociedades e na história. Essa relação permite que as “filiações históricas possam se organizar em memórias e as relações sociais em redes de significantes” (PÊCHEUX, 1994, p. 54). Dessa forma, para AD o sentido de determinada palavra/expressão depende da análise de como ela está empregada, não se trata, apenas, do sentido enquanto entendimento, tradução e/ou racionalização, mas de sentido como efeito/produção do enunciado, o que não descarta, integralmente, o entendimento originário desse efeito.

Desse modo, a pesquisa em questão, busca investigar os sentidos produzidos nos cartazes veiculados e como estes se relacionam com o sentido de “novidade” dos IFs e as falhas e apagamentos contidos nos mesmo. Para tanto não basta apenas analisar os textos e desenhos que estão presente nos documentos do *corpus* desta pesquisa, vai além disso, é preciso compreender o contexto em que estas expressões foram usadas ao longo da história da educação profissional.

METODOLOGIA

Optar pela Análise do Discurso como percurso teórico-metodológico é desafiador e instigante, pois exige, aos que fazem essa opção, um processo de desconstrução permanente de conceitos e práticas já ditas e/ou já estabelecidas, além de provocar reflexão e criticidade. Para a AD não existe divisão entre teoria e análise, visto que as mesmas são realizadas em um processo contínuo de retorno a teoria. É neste procedimento do objeto de análise para a teoria que é possibilitado ao analista tecer "as intricadas relações do discurso, da língua, do sujeito, dos sentidos articulando ideologia e inconsciente" (ORLANDI, 2009, p.80).

O analista de discurso define o objeto de estudo como "unidade complexa de significação, consideradas as condições de sua produção" (ORLANDI, 2012, p. 28). Assim, este objeto é considerado como uma unidade de significação que é composta pelos elementos do contexto situacional, deste modo, é apresentado como o objeto analítico e o discurso como o objeto teórico (ORLANDI, 2012).

A Análise do Discurso surgiu na França em meados de 1960, em meio a um cenário de crise e protestos. Estudantes reivindicavam contra a rigidez do sistema educacional nas universidades de Nanterre e Sorbonne, além de lutarem por mudanças política. O movimento ganhou força e resultou em muitas greves de operários que questionavam as condições de trabalho e os baixos salários. Em meados da década de 60, Pêcheux escreve quatros artigos, publicados em revistas de divulgação científica e são dedicados à apresentação de uma teoria do discurso e de um dispositivo instrumental de análise do discurso (NARZETTI, 2008).

Filósofo de formação, Michel Pêcheux era fascinado pelas máquinas, pelas ferramentas, pelos instrumentos e pelas técnicas. Isso fez com que o pensador visasse a uma transformação da prática nas ciências sociais, desejando uma prática verdadeiramente científica (MAZZOLA, 2009). Desse modo a AD é um trabalho de Interrogação-Negação-Desconstrução das noções postas em jogo, são as diferentes formas da heterogeneidade no discurso. Discurso de um outro colocado em cena pelo sujeito ou discurso do sujeito se colocando em cena como um outro (PÊCHEUX,1993).

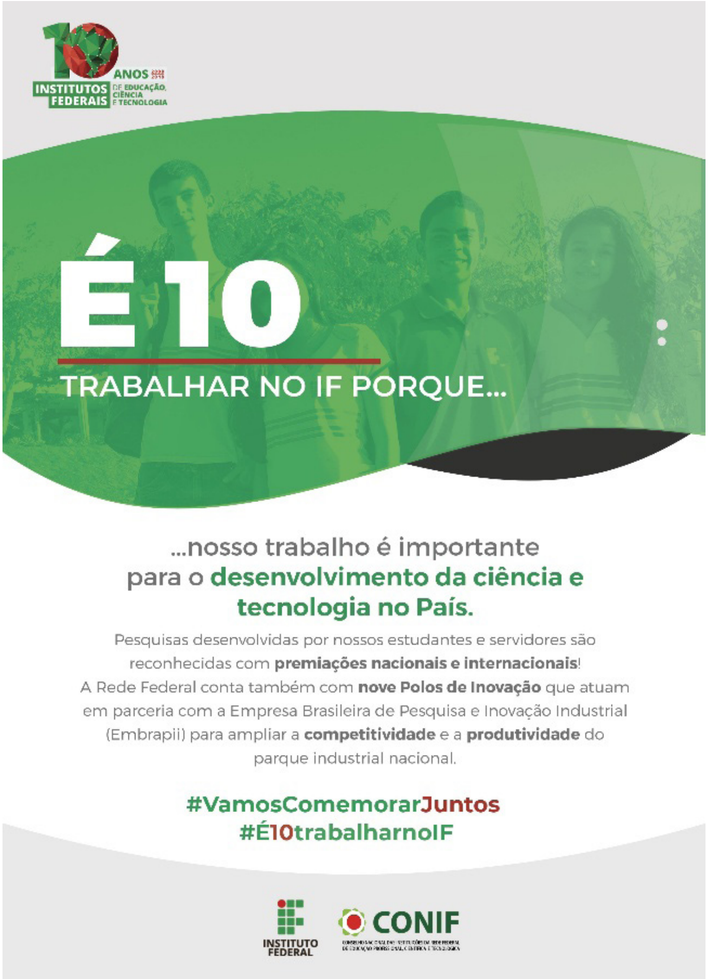
É nesse sentido que Pêcheux (1993, p.82) define discurso como "[...] efeito de sentidos entre interlocutores", isto é, o discurso para a AD não corresponde à noção de fala, ele é um "objeto histórico-social, cuja especificidade está em sua materialidade, que é linguística" (ORLANDI, 2012, p. 21). Assim, não se pode interpretar um discurso por aquilo que está sendo posto na materialidade dos enunciados, pois o discurso carrega sentidos que só são interpretáveis quando os interlocutores compartilham das mesmas formações ideológicas e discursivas.

Dessa forma, será utilizado o paradigma indiciário de Ginzburg (1989), que trata do gesto mais antigo do gênero humano, o caçador agachado na lama que escuta pistas

da presa. Para Ginzburg (1989) por milênios o homem foi caçador, aprendeu a farejar, registrar e interpretar pistas e a fazer operações mentais complexas. Assim nessa pesquisa buscar-se-a os pormenores, aparentemente negligenciáveis pudessem revelar fenômenos profundos de notável alcance. Assim, o trabalho do analista consiste na escolha da Formação Discursiva - FD, na delimitação do *corpus*, seleção e reunião de um conjunto de textos, e na apresentação dos recortes, trechos que representam um momento do processo discursivo, apresentando a materialidade discursiva e a profundidade do processo de análise (CHARAUDEAU; MAINGUENAU, 2004). Dessa forma, o *corpus* desta pesquisa é constituído pela análise documental dos cartazes comemorativos dos dez anos dos IFs no país.

RESULTADOS

Em 29 de dezembro de 2018, o IFBA comemora dez anos, assim o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação, Cientifica e Tecnológica (CONIF), apresentou uma propaganda comemorativa dos IF´s, divulgada no IFBA pela **Diretoria de Gestão da Comunicação Institucional (DGCOM) através do e-mail institucional,** conforme imagem abaixo:



Fonte: DGCOM (2018).

Conforme Tfouni e Pereira (2015, p.13) “Os discursos midiáticos tendem a fornecer ao leitor uma versão construída a partir de sentidos neutralizados”, dessa forma a análise dos *folders* é importante para a AD, pois permite que esses discursos ordinários sejam inseridos por provocarem um contraponto às línguas de madeira (ás línguas oficias, como os documentos institucionais e a legislação).

Portanto, ao analisar a propaganda percebe-se um destaque para o “É 10” que emerge no sentido de nota 10, como nota boa, a maior nota e também traz o sentido dos 10 anos de instituição. A análise segue com trabalhar no IF, uma vez que “é 10”, então passa um sentido que é bom trabalhar no IF, é bom ser um servidor do IF, mas quando a analise segue é perceptível que trabalhar no IF é bom pelos resultados que esta instituição concede a sociedade. Em momento nenhum neste cartaz é sinalizado que “é 10” trabalhar

no IF por outros motivos que não sejam o resultado de desenvolvimento do país, então, pode-se afirmar que esta nota 10 é resultado exclusivamente do desenvolvimento da ciência e tecnologia do país? Mas essa prerrogativa em desenvolver a ciência e educação têm apenas dez anos?

Desse modo, esta nota 10 surge como discurso unívoco sinalizando que é muito bom trabalhar no IF, entretanto não se percebe nesta propaganda nenhuma pesquisa realizada entre os servidores do Instituto ou algum discurso de realizações internas para a saúde deste servidor, simplesmente é muito bom por contribuir com o desenvolvimento do país. Outro discurso unilateral é o desenvolvimento que o IF trás, mas desde o CEFET em 1994 já está registrado como um dos seus objetivos o avanço científico e tecnológico, dessa forma "todo discurso é uma construção sobre um suposto real. E que o que chega aos sujeitos é sempre um discurso sobre o real e nunca o real em si mesmo" (TFOUNI E PEREIRA, 2015, p. 15).

Assim, o grifo no "desenvolvimento da ciência e tecnologia no País" acarreta um sentido de inovação, como uma novidade aparente, entretanto analisando a história da educação profissional, percebe-se que esse discurso de desenvolvimento científico e tecnológico já exista no CEFET, com Lei 9.394, a formação de jovens e adultos se dava "integrada às diferentes formas de educação profissional, ao trabalho, à ciência e à tecnologia", tendo em vista "o permanente desenvolvimento de aptidões para a vida profissional" (Art. 39). Desse modo, o cartaz comemorativo vem indicando uma aparente transformação na educação tecnológica mas, após a análise percebe-se como uma reprodução. Embora no "É 10" haja evidência do novo é encontrado em documentos do CEFET esses indícios.

Outro cartaz comemorativo aos 10 anos do Instituto Federal aparece como indício de que o IFBA mostra-se como algo "novo" mas se equivale as outras organizações educacionais que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, conforme análise do folder abaixo, que foi veiculado nas mídias sociais através da DGCOM do Instituto Federal Fluminense em 29 de dezembro de 2018, data alusiva a publicação da lei 11.892 do ano de 2008.



Fonte: DGCOM (2018).

O *folder* acima apresentado representa a abrangência da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica (RFEPCT) no país, os pontos amarelos indicam onde estão localizados geograficamente as organizações que a compõem. A análise inicia-se com os 10 anos de IF, estes 10 anos traz um sentido de novidade e para Tfouni e Pereira (2015, p.12) "a novidade guarda uma forte relação com o acontecimento discursivo, que a grosso modo indica um efeito de interpretação dessa 'novidade'". Ao interpretarmos a "novidade" do IF neste folder, não está perceptível o que o IF trouxe de "novo" e o que o diferencia dos CEFETs – que resistiram a transição- e do Colégio Pedro II, uma vez que se observar o mapa não existe nenhuma diferenciação dos pontos amarelos que são IF e dos pontos que representam as demais instituições da RFEPCT.

Na comemoração dos dez anos do IF tentou-se unificar todos as instituições da RFEPCT, mas existe uma história que não mostrada, a história dos CEFETs que resistiram a transição em IFs e mantém-se como CEFET e do Colégio Dom Pedro II. A análise segue e aponta um questionamento, será que o apagamento dessa história indica o desejo da RFEPCT de unifica-los em Institutos Federais? Uma vez que, foi o IF que completou dez anos de criação, o sentido desta propaganda é que todas as três instituições apresentadas fizeram dez anos? E se o IF apresenta-se, de fato, como uma revolução na Rede Federal, por que ele aparece como igual as outras? A quantidade de alunos é do IF ou da RFEPCT completa? E a quantidade de servidores é da RFEPCT? Por que essa tentativa de unificação da Rede? Esse silencienciamento da história da educação profissional e a equiparação

com as demais instituições traz sentidos de tentativa de unicidade e apagar as histórias de resistências de instituições que lutaram para não se transformarem em IFs.

Tfouni e Pereira (2015, p.13) discorre sobre a leitura dos acontecimentos que "restabelecem implícitos e pré-construídos localizáveis, que se tornam legíveis sob efeito da memória discursiva". Assim para AD, o silenciamento indica uma conservação de sentido, pois para AD o sujeito não é "dono" do seu dizer: ele tem seu discurso constituído pelo trabalho do inconsciente e pela ideologia, através dos esquecimentos que coordenam o que é selecionado ou preterido na/pela inscrição de sentidos dados pela memória discursiva (PÊCHEUX, 1975). Para Orlandi (1997) o controle do silêncio político é possível porque existem, na sociedade, "mediadores" (personagens discursivos), ou seja, vozes de autoridade que têm o poder de administrar a produção dos sentidos e, portanto, a distribuição do conhecimento, contribuindo para a formação do consenso, quer dizer, determinam quais os sentidos que podem ser conhecidos e quais devem permanecer em silêncio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve por objetivo, analisar os cartazes comemorativos dos dez anos dos Institutos Federais, a partir da Análise do Discurso, buscando o não-dito e os descuráveis em cada cartaz, analisando os discursos que foram transmitidos. Para AD todo discurso é um discurso político, dessa forma, os discursos produzidos de RFEPCT atua de forma a produzir um sentido de novidade dos IF e evidenciar um resultado, que aparentemente só fora conquista com os IFs.

Baseado no que já foi abordado, entende-se que os cartazes comemoram uma década de IF, entretanto ocorre o apagamento da história da educação profissional e falhas na estruturação do discurso quando indica que o desenvolvimento da educação, ciência e tecnologia veio a partir de 2008. Entretanto, já foi mostrado que esse também era um objetivo do CEFET, dessa forma é implícito a tentativa de unificar todas as instituições da educação profissional em IF.

Por este modo, o objetivo proposto, foi alcançado. Assim, esta pesquisa sinaliza que houve falhas e apagamentos nos cartazes de comemoração dos dez anos de IF. Para a AD essas falhas indicam uma conservação de sentido da educação técnico-profissional, pois o sujeito não é "dono" do seu dizer, indicando que o discurso do IF não é tão "novo" e que existe uma reprodução de outros discursos dentro destes cartazes. Além disso, percebe-se uma tentativa de apagamento da história de resistência dos CEFETs que resistiram/resistem, uma vez que não cederam a política da transição, a partir deles são encontradas as falhas e apagamentos deste discursos oficiais.

REFERÊNCIAS

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO***. CENTENÁRIO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA.*** Ano 2010, Disponível em <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf> .

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO***. CRIAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.*** Ano 2008, Disponível em <https://portal.ifba.edu.br/institucional/historico/memorial/historia-do ifbaorico_educacao_profissional.pdf> .

BRASIL. Leis, Decretos. Decreto 7.566, de 23 de setembro de 1909. **Criação das Escolas de Aprendizes Artífices.** Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>.

CUNHA, L.A. **O ensino de ofícios nos primórdios da industrialização**. São Paulo: Editora UNESP, Brasília, DF: Flacso, 2000.

BRASIL/MEC. **CENTENÁRIO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf>

GINZBURG, C. **Mitos, emblemas, sinais. Morfologia e história**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

MAZZOLA, R. **Análise de Discurso: um campo de reformulações**. In: MILANEZ, Nilton; SANTOS, J. (orgs). Análise de Discurso: sujeitos, lugares e olhares. Araraquara: Claraluz, 2009. 7-17. E-book.

NARZETH, C. N. P. **Michael Pêcheux, Ciência, Ideologia e Análise do Discurso**. Artigo publicado na1º Jornada Internacional de Discurso – JIED. Universidade Estadual de Maringá – PR, 2008.

ORLANDI,Eni.: **Análise do Discurso: princípios e procedimentos**. 8 ed. Campinas: Fontes, 2009.

___________: **Por uma teoria discursiva da resistência do sujeito**. In. _____. Discurso em análise: sujeito, sentido, ideologia. 2. ed. Campinas, SP: Pontes Editores, 2012, p. 213-236.

OTRANTO, Célia. **Criação e implantação dos IF´s**. Revista RETTA (PPGEA/UFRRJ)- RJ, 2010. Disponível em <http://www.celia.na-web.net/pasta1/trabalho19.htm> .

PACHECO, Eliezer (Organizador): **Institutos Federais: Uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Editoria: Moderna SP, 2011.

PÊCHEUX, Michel. **Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio**. Traduzido por Eni P. Orlandi. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1988 [1975].

PÊCHEUX, MICHAEL,(1968). **Observações para uma Teoria Geral das Ideologias**. In: Rua 1. Campinas: Nudecri, Unicamp, 1994.

___________________. **O papel da memória**. *In*: ACHARD, P. et al. O papel da memória. Tradução de José Horta Nunes. 3. ed. Campinas: Pontes, 2010.

___________________. **Análise de Discurso: três epocas”** retirado do livro In.: F. GADET & T. HAK. **Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux.** 3ed. Campinas/SP: Ed UNICAMP. 1993. 311-319.

TFOUNI, F. E. V; PEREIRA, A. C. Entre o acontecimento e a memória: Discursos sobre o Papa Francisco em capas de revista de grande circulação. In: **Linguagem em Discurso** – UNISUL – 2015. Disponível em: < http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/Linguagem_Discurso/article/view/4640/3003>.

CAPÍTULO 9

SISTEMA ELETRÔNCIO DE INFORMAÇÃO (SEI) EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR MULTICAMPI, COM ENFASE NO PERÍODO DA PANDEMIA DA COVID-19

Data de aceite: 01/01/2022

Bonifácio Benicio de Souza
Bacharelado em Administração da Universidade Estácio de Sá

Maylle Alves Benício

RESUMO: Objetivou-se com este trabalho avaliar a importância do uso do Sistema Eletrônico de Informação(SEI), na Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, desde o início de sua implantação na UFCG, com ênfase ao período da pandemia da COVID-19. Teve como base levantamento bibliográfico, dados disponíveis no próprio SEI, relatórios fornecidos pelo Suporte SEI da UFCG, e o Processo Eletrônico Nacional (PEN). Foram estudadas: unidades cadastradas, processos e documentos gerados no SEI, no período de 2017 a 2021 no período da pandemia do COVID-19. Verificou-se que o SEI/UFCG possui 735 unidades e 30.549 usuários cadastrados, sendo 7.072 usuários internos e 23.477 externos cadastrados. A quantidade de documentos gerados e recebidos desde a implantação do SEI na UFCG até 03 de novembro de 2020, foi de 1.005.868 documentos eletrônicos digitais. De acordo com a análise dos dados foi estimado que a quantidade de processos cadastrados no ano de 2021 atingirá um total 5.012.552 processos, ou seja, um acréscimo de 842% no ano de 2021 em relação ao de 2020. Concluiu-se que SEI/UFCG permitiu um grande avanço na gestão de processos e documentos em todos os setores da UFCG. A utilização do SEI na Universidade Federal de Campina Grande pode ser considerada uma ferramenta decisiva para amenizar os efeitos causados pela pandemia da COVID-19, permitindo o desenvolvimento das atividades de forma remota de modo satisfatório, contribuindo assim significativamente para frear a disseminação do novo coronavírus e reduzir o número de mortes pela COVID-19.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologia da Informação. Gestão de Processo e Documentos. Novo Coronavírus.

RESUME: The objective of this study was to evaluate the importance of using the Electronic Information System (SEI) at the Federal University of Campina Grande - UFCG, since the beginning of its implementation at UFCG, with emphasis on the period of the COVID-19 pandemic. It was based on a bibliographic survey, data available at the SEI itself, reports provided by the SEI Support at UFCG, and the National Electronic Process (PEN). The following were studied: registered units, processes and documents generated in the SEI, from 2017 to 2021 during the COVID-19 pandemic period. It was found that the SEI / UFCG has 735 units and 30,549 registered users, with 7,072 internal users and 23,477 registered external users. The number of documents generated and received since the implementation of the SEI at UFCG until November 3, 2020, was 1,005,868 digital electronic documents. According to the data analysis, it was estimated that the number of processes registered in the year 2021 will reach a total of 5,012,552 processes, that is, an increase of 842% in the year 2021 compared to 2020. It

was concluded that SEI / UFCG takes great strides in managing processes and documents across all sectors of UFCG. The use of SEI at the Federal University of Campina Grande can be considered a decisive tool to alleviate the effects caused by the COVID-19 pandemic, allowing the development of activities remotely in a satisfactory manner, thus contributing to curb the spread of new coronavirus and the number of deaths from deaths by COVID-19.
KEYWORDS: Information Technology. Process and Document Management. New Coronavirus.

1 I INTRODUÇÃO

Em função das medidas adotas no Brasil com o objetivo de frear o avanço do novo coronavírus, a maioria dos órgãos públicos das esferas administrativas federal, estaduais e municipais, intensificaram o uso dos meios eletrônicos para continuar oferecendo os serviços à população de forma remota.

No Brasil, um dos sistemas eletrônicos de informação utilizados nas três esferas da administração pública é o Sistema Eletrônico de Informação(SEI). Na esfera federal grande parte das Universidades Federais, adotam o SEI, e a Universidade Federal de Campina Grande – UFCG é uma delas.

Considerando que as atividades administrativas e acadêmicas presenciais foram na sua maioria substituídas pelo sistema remoto, as instituições de ensino tiveram que se reinventar para continuar prestando os serviços demandados pelos setores administrativos e acadêmicos. A UFCG regulamentou o Regime Acadêmico Extraordinário (RAE), que permitiu a oferta de atividades de ensino e aprendizagem remotas durante a execução do período suplementar 2020.3, criado para a Universidade Federal de Campina Grande, no cenário de excepcionalidade sanitária provocada pela COVID-19. É possível que as dificuldades, para operar remotamente, não tenham sido maiores na UFCG, porque a mesma já utiliza SEI desde o ano de 2016, favorecendo a tramitação normal dos processos administrativos, bem como a inclusão de novos tipos de processos no SEI, de forma célere, em virtude da UFCG contar com equipes treinadas para tal desafio, e assim poder atender as novas demandas que surgiram em maior escala com a utilização intensificada do sistema remoto durante a pandemia da COVID-19.

Visando analisar a influência SEI no funcionamento das atividades administrativas e acadêmicas durante o período da pandemia da COVID-19, objetivou-se com este trabalho avaliar a importância do uso do SEI na Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, por meio do aumento no número de unidades, processos e documentos cadastrados no SEI/UFCG desde o início de sua implantação na UFCG, com ênfase ao período da pandemia da COVID-9.

O trabalho foi desenvolvido com base em levantamento bibliográfico referente ao tema, e em dados disponíveis no próprio Sistema Eletrônico de Informações (SEI), relatórios fornecidos pelo Suporte SEI da UFCG e Processo Eletrônico Nacional (PEN).

Foram estudadas: unidades cadastradas, usuários internos e externos habilitados no SEI, volume de processos eletrônicos gerados e a quantidade de documentos gerados no SEI, no período de 2017 a 2021, no período da pandemia da COVID-19.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Tecnologia da informação e comunicação

Com o advento das tecnologias da informação e comunicação (TICs), o mundo sentiu a necessidade de modificações nos seus padrões de modo geral, com quebra de paradigmas e a aceitação de novos meios para produzir, realizar negócios, administrar, ensinar e aprender, desenvolver produtos bem como comercializar de forma mais rápida e segura, utilizando cada vez mais as novas tecnologias, que continuam em desenvolvimento.

O crescimento do mercado e do uso de recursos da Tecnologia da Informação pelas organizações demonstram a evolução dessa tecnologia e a dependência que as organizações públicas e privadas têm dela (ALBERTIN, 2010).

De acordo com Nazareno et al. (2006) "não há mais como se falar em assegurar saúde, educação, água, eletricidade e segurança às populações de forma dissociada do desenvolvimento tecnológico".

Os sistemas de informação evoluem muito rápido, em virtude do surgimento contínuo de novas tecnologias, necessitando de estudos constantes sobre o assunto, visando manter-se sempre atualizado com as soluções oferecidas pelo mercado de sistemas, principalmente com relação à informação para segurança (FERREIRA, 2017).

O governo eletrônico ou e-gov, permite o acesso público por meios digitais às informações e serviços oferecidos pelos governos aos cidadãos (NARAZENO et al., 2006). De forma mais célere e transparente.

Governo etrônico é uma forma de intensificação do uso da tecnologia da informação pelo Poder Público, tornado o Estado mais colaborativo, flexível e inovador nas últimas décadas de acordo com Agune e Carlos (2005) citado pro Diniz, et al. (2009). O governo eletrônico, teve maior expansão a partir da metade da última década do século passado, com a intensificação do uso das TICs nos diversos níveis de governo (DINIZ et al., 2009).

Visando a modernização da administração pública por meio do uso das TICs, busca-se alcançar a melhoria da eficiência dos processos operacionais e administrativos dos governos (DINIZ, et al. 2009). Um dos sistemas utilizados com sucesso em diversos setores dos governos, federal, estadual e municipal é o Sistema Eletrônico de Informação(SEI). De acordo com Brasil (2020), o SEI é uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos que permite a produção, edição, assinatura e o trâmite dos mesmos dentro do próprio sistema e interagir simultaneamente com diversas unidades em um mesmo processo, de forma remota, reduzindo assim o tempo de tramitação e realização das atividades inerentes a esses processos.

Principais benefícios do SEI são a gratuidade para uso nos órgãos públicos, é 100% *web*, e pode ser acessado pelos principais navegadores, permite a tramitação de processos em múltiplas unidades, o controle de prazos, a criação de modelos de documentos, contribui para a sustentabilidade ambiental e reduz as perdas e destruições indevidas de documentos e processos (BRASIL, 2020).

Nowak (2018), em estudos para avaliar a "utilização do sistema eletrônico de informações – SEI no serviço público: inovação tecnológica para melhoria na eficiência administrativa e no conhecimento institucional", identificou que o "Sistema SEI, como ferramenta que amplia o conhecimento, com foco na qualidade e excelência nos serviços públicos", tem contribuído na melhoria da eficiência administrativa com transparência e agilidade para a tramitação dos processos e na obtenção dos resultados esperados.

2.2 Desenvolvimento e utilização do sistema eletrônico de informação(sei)

O SEI foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), uma das suas principais características trata-se da não necessidade do uso de papel como suporte físico para documentos institucionais bem como o compartilhamento do conhecimento com atualização de novos eventos em tempo real.

O Processo Eletrônico Nacional (PEN) criado em 2015, conforme o Decreto nº 8.539, de 08 de outubro de 2015, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estipulou prazo de seis meses, contado da data de publicação deste Decreto para os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional apresentarem cronograma de implementação do uso do meio eletrônico, e o uso do meio eletrônico para a realização de processo administrativo um prazo de dois anos, contado da data de publicação desse Decreto.

De acordo com Romaro (2019) "o SEI foi cedido gratuitamente à Administração Pública Federal, por meio do Ministério do Planejamento, responsável pela distribuição do PEN aos demais órgãos federais. Em 08/06/2018, já utilizavam o sistema 361 órgãos públicos".

Conforme dados do Processo Eletrônico Nacional (PEN) em 2021, já são 364 órgãos que aderiram a utilização do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desses 54,9% são federais, 37,4% municipais e 7,7% estaduais, correspondendo a 200, 136 e 28 órgãos nas respectivas esferas governamentais (BRASIL, 2021).

2.2.1 Universidade Federal de Campina Grande – UFCG

A Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, foi criada a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, pela Lei 10.419, de 09 de abril de 2002, é uma Instituição Autárquica Pública Federal de Ensino, Pesquisa e Extensão, vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro na cidade de Campina Grande e

âmbito de atuação no Estado da Paraíba. Goza de autonomia conforme seu Estatuto e legislação federal pertininente (UFCG, 2004).

A estrutura da UFCG é *multicampi*, distribuída no Estado da Paraíba. Considera-se *campus* universitário cada uma das bases físicas integradas com estrutura administrativa, onde são desenvolvidas suas atividades permanentes de ensino, pesquisa e extensão, conforme seu Estatuto (UFCG, 2004).

De acordo com Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, da Universidade Federal de Campina Grande, aprovado, conforme consta na resolução na Resolução Nº 04/2020, A Universidade Federal de Campina Grande embora criada a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) em 2002, sua história inicia-se em 1952, com a criação da Escola Politécnica, pioneira em ensino superior no interior nordestino. No ano de 1960, a Escola Politécnica e a Faculdade de Ciências Econômicas, criada em 1955, foram federalizadas e tornam-se um campus universitário da UFPB, na cidade de Campina Grande (UFCG, 2020).

Dentre os princípios fundamentais da UFCG, são a "indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; a ética como norteadora da prática institucional, em todas as suas relações internas e com a sociedade; a natureza pública, gratuita, democrática" (UFCG, 2004).

A UFCG tem como Missão: Produzir e promover conhecimento de vanguarda e transformação social. E como Visão: Tornar-se referência nacional na formação acadêmica e na produção de ciência e tecnologia, com foco no desenvolvimento sustentável e socioeconômico (UFCG, 2020).

A Estrutura Administrativa da UFCG, é formada pelo Conselho Universitário, o qual é formado pelo Colegiado Pleno e Câmaras Superiores. Com níveis hieráquicos definidos no Estatuto e nos Regimentos (UFCG, 2020). Consta de 11 (onze) Centros de Ensino, oferece 77 (setenta e sete) Cursos de Graduação, 35 (trinta e cinco) de Mestrado e 12 (doze) de Doutorado. Também oferece ensino na Educação Básica (infantil, médio e técnico) conforme consta no PDI (UFCG, 2020). O quadro docente em 2020 contava com 1532 (um mil quinhentos e trinta e dois) docentes efetivos. Desses 1015 (um mil e quinze) são Doutores, 353 (trezentos e cinquenta e três) são Mestres, 97 (noventa e sete) são Especialistas. Considerado um quadro docente bem qualificado, com 66% Doutores e 23% Mestes, num total de 89% formado de Doutores e Mestres (UFCG, 2020).

O quadro Técnico-Aministrativo, formado por 1435 (hum mil quatrocentos e trinta e cinco) funcionários, distribuídos da seguinte forma: 692 (seiscentos e noventa e dois) lotados nos Centros, 393 (trezentos e noventa e três) nos Hospis Universitários, 350 (trezentos e cinquenta) na Reitoria e demais setores (UFCG, 2020)..

O quadro de alunos é formado por 19.101 (dezenove mil cento e um) alunos, sendo 16.611 (dezesseis mil seicentos e onze) alunos da Graduação e 2490 (dois mil quatrocentos e noventa) da Pós-Graduação, distribuidos nos 7 (sete) *Campi* da Instituição (UFCG, 2020).

2.2.2 Implantação de Sistema Eletrônico de Informação(SEI) na Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

Dentre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a Universidade Federal de Campina Grande, foi uma das que adotou o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) em 2016. Através de Acordo de Cooperação Técnica (2016) celebrado entre a União, por intermédio do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, e a Universidade Federal de Campina Grande, com a finalidade de disponibilizar o sistema eletrônico de informações (SEI) para a realização do Processo administrativo em meio eletrônico, conforme Processo Administrativo nº 05110.004337/201638.

Conforme a cláusula primeira do acordo de Cooperação Técnica, objeto desse acordo foi a cessão do direito de uso do software Sistema Eletrônico de Informação(SEI), nos termos do art. 11 da Portaria Conjunta n º 3, de 16 de dezembro de 2014, criado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), para a realização do processo administrativo em meio eletrônico na UFCG (BRASIL, 2014).

A Resolução número 02 de 2016, que institui o Sistema Eletrônico de informações – SEI como o sistema de processo eletrônico administrativo da Universidade Federal de Campina Grande, foi elaborada e aprovada pela Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira do Conselho Universitário, da Universidade Federal de Campina Grande. A implantação do SEI de acordo com o Estatuto e Regimento da mesma, e considerando a observância e aplicação do princípio da eficiência da administração pública, previstos na Legislação Federal, especificamente, considerando o Decreto n. 8.539, de 08 de outubro de 2015, que trata do o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal, autárquica e fundacional. Nesse contexto, objetivou-se atender as necessidades de aperfeiçoar a gestão de documentos da Universidade Federal de Campina Grande, por meio um sistema eletrônico de informações que apresente os requisitos de segurança das informações que promovam a celeridade, economicidade e autenticidade.

De forma a garantir maior eficiência e eficácia nos processos demandados pela instituição, a Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira do Conselho Universitário, da Universidade Federal de Campina Grande, deliberou e aprovou em plenário a Resolução Nº 02/2016 em reunião realizada em 06 de maio de 2016 (Processo 23096.037779/15-65), que de acordo com seu Art. 1º e Parágrafo único, resolve instituir o Sistema Eletrônico de Informações – SEI, desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF 4), como sistema oficial de gestão de processos e documentos eletrônicos administrativos no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande, a ser implantado de modo escalonado, sendo regido pelos termos dispostos nesta Resolução e legislação pertinente.

Com a evolução da tecnologia e a demanda da sociedade em busca da melhoria

dos serviços públicos no Brasil, o Poder Público investiu na busca por soluções para esse problema, de forma que atendesse a demanda com maior celeridade de forma segura e transparente (AMARAL e UCHÔA 2014).

Conforme o Decreto Nº. 8.539, de 8 de outubro de 2015, foi determinado o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional com os seguintes objetivos: I - assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; II - promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade; III - ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação; e IV - facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas (BRASIL, 2015).

A Portaria SEI N°. 002, de 25 de outubro de 2018 (UFCG, 2018a) instituiu o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como sistema oficial de gestão de processo e documentos eletrônicos da UFCG e definiu as normas, rotinas e procedimentos de instrução do processo eletrônico na UFCG. Em consonância com o disposto na Resolução nº 02, de 09 de maio de 2016, Universidade Federal de Campina Grande (UFCG); Decreto nº 8.539, de 08/10/2015, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; Portaria MEC nº 1.042, de 04/11/2015, que dispõe sobre a implantação e o funcionamento do processo eletrônico no âmbito do Ministério da Educação; o disposto no Decreto nº 8.936, de 19/12/2016, que institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; com o Termo de Cooperação Técnica celebrado entre a UFCG e o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, mediante Processo Administrativo Nº 05110.004337/2016-38;

2.2.3 Desafios na Implantação do Sistema Eletrônico de Informação(SEI) na Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

De acordo com o Boletim informativo SEI/UFCG (2018) a efetivação do SEI na UFCG ocorreu ano de 2015. Um dos problemas enfretados em termo de implantação como aconteceu muito provavelmente em todas as instituição que aderiram ao uso do SEI, trata-se da migração dos processos físicos para os processos eletrônicos. Contudo, não foi apontado nenhum aspecto negativo relacionado a parte técnica do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) (UFCG, 2018b).

Outra dificuldade observada e relatada no Boletim informativo SEI/UFCG (2018), diz respeito a quebra de paradigmas no sentido de assimilação da nova cultura intrínseca ao processo de utilização das tecnologias digitais. Para vencer este desafio foi necessário inovar no sendido das competências e identificar as situações especificas

de cada setor, definindo estratégias para atender peculiaridades inerentes aos setores de todas as áreas da instituição.

O Comitê Gestor do SEI orientou para que os processos físicos fossem migrados para o meio eletrônico gradualmente. O que permitiu as equipes envolvidas na implantação do sistema elaborar de forma consistente a base de processos, documentos e modelos adequados para atender a demanda da Instituição. Também foram realizadas campanhas de conscientização, treinamentos e capacitação para alcançar os objetivos esperados com à adoção do SEI pela UFCG.

No caso da UFCG, de acordo com o Boletim informativo SEI/UFCG (2018) o total de documentos que foram gerados ou inseridos no SEI, no ano de 2018, foi de aproximadamente 166.000 (cento e sessenta e seis mil), um valor bem considerável levando em conta apenas um período de 2 anos de sua implantação na Instituição, fato que corrobora com os resultados observados por (FULTON et al. 2018) que trata da quebra de paradigma.

Fulton et al. (2018) ao estudarem à adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) pelo Ministério da Justiça: uma avaliação na ótica de usuários, verificaram um fato relevante do estudo no que diz respeito a transição do processo físico para o processo eletrônico, que segundo os autores representa uma mudança de paradigma na organização estudada.

Estudos realizados para avaliar os impactos da implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) na Universidade de Brasília – UnB , são relatados questionamentos e dificuldades durante sua implantação do SEI mas demonstraram que houve redução do custo com transporte, papel, impressora, toner e outros materiais de expediente, recursos humanos transporte e espaço físico para depósitos e arquivamentos (NASCIMENTO, 2017).

Amaral e Uchôa (2014) citam que o SEI possui como princípios a maximização do tempo para realização das atividades administrativas, e por utilizar os benefícios do meio eletrônico, propiciam maior rapidez com transparência e segurança.

Silva e Souza (2020) analisaram as principais contribuições, riscos e limitações da utilização do SEI na gestão e tramitação de documentos na Universidade Federal de Viçosa (UFV) e concluíram que o sistema se apresenta como uma importante ferramenta que promove a publicidade e a eficiência no serviço público e com economia de recursos.

A Universidade Federal de Campina Grande, por utilizar o sistema SEI, teve menos dificuldade com relação à sua gestão durante a pandemia da COVID-19, contudo, foi necessário o aprimoramento em termos de treinamentos e implementações no Sistema para atender uma maior demanda em todos os setores da Universidade, considerando também que a UFCG é uma Universidade multicampi, com a sede no Campus I, localizado na Cidade de Campina Grande PB e com mais seis *campi* fora da sede com distâncias significativas como é o caso dos Campos de Sousa e o de Cajazeiras que distam da sede

300 e 346 km, respectivamente. Conforme Relatório Relatório de Atividades SEI-UFCG (2020), desde a implantação do SEI-UFCG, houve grande reestruturação das unidades dentro do Sistema, visando otimizar a logística de trabalho e eficiência nas ações na gestão da UFCG.

2.2.4 Unidades e usuários internos e externos cadastrados no SEI/UFCG

Segundo o Boletim/SEI (UFCG, 2018b) o SEI-UFCG já contava com um número de 533 (quinhentas e trinta e três) unidades cadastradas e contava com 10.700 (dez mil e setecentos) usuários cadastrados, sendo 5.342 (cinco mil trezentos e quarenta e dois) usuários internos ao sistema via PSI – (Servidor de Autenticação do SEI-UFCG) e 5.358 (cinco mil trezentos e cinquenta e oito) usuários externos. Já no ano de 2020, segundo o Relatório SEI (2020) o SEI-UFCG contava com um total de 735 (setecentas e trinta e cinco)unidades cadastradas e um total de 30.549 (trinta mil quinhentos e quarenta e nove) usuários cadastrados, sendo 7.072 (sete mil e setenta e dois) internos e 23.477 (vinte e três mil quatrocentos e setenta e sete) externos.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o Relatório SEI/UFCG/2020 (UFCG, 2020) desde a implantação do SEI, na UFCG foram cadastrados 387 (trezentos e oitenta e sete) tipos de processos. Sendo 148 tipos demandados por usuários externos, através do Módulo de Peticionamento Eletrônico do SEI/UFCG e 239 demandados por usuários internos.

O SEI/UFCG possui 735 (setecentas e trinta e cinco) unidades cadastradas e cerca de 30.549 (trinta mil quinhentos e quarenta e nove) usuários cadastrados, sendo 7.072 (sete mil e setenta e dois) usuários internos e vinculado ao sistema PSI – (Servidor de Autenticação do SEI/UFCG) e 23.477 (vinte e três mil quatrocentos e setenta e sete) usuários externos cadastrados (UFCG, 2020).

Conforme o Relatório SEI/UFCG/2020 (UFCG,2020) o número de processos eletrônicos gerados no SEI, no ano de 2018, foi de 19.501 (dezenove mil quinhentos e um). Que em relação ao ano de 2017, houve um aumento na geração de processos no SEI-UFCG superior a 500%, sendo considerado um aumento exponecial. Quantidade de processos gerados pelo SEI, no período de 2017 a 2020, encontram-se no Gráfico 1.

Análisando os dados apresentados no Gráfico 1, verifica-se um aumento na quantidade de processos elevada entre os anos de 2017 a 2019, da ordem de 953% (novecentos e cinquenta e três por cento). Um aumento bem considerável que ocorreu gradativamente com a implantação do sistema em 2017 até o ano de 2019. Ressalte-se que os dados do ano de 2020, por não estarem completos, não foram considerados para o cálculo do aumento percentual anual.

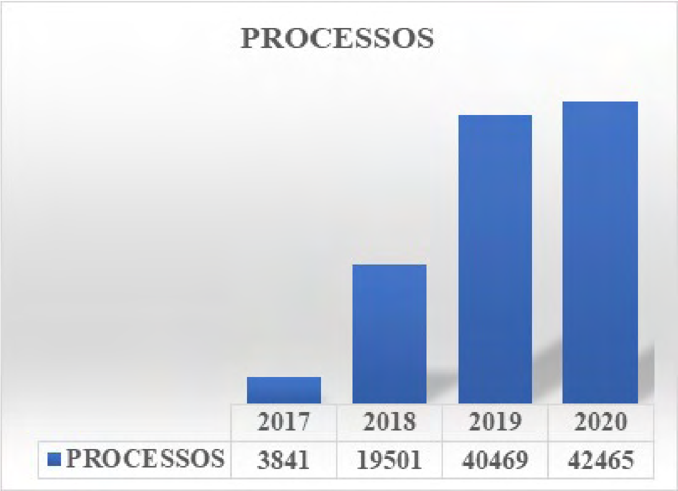


*Gráfico 1. Processos gerados pelo SEI/UFCG no período de 2017 a 2020**.

*Elaborado pelos autores.

** Os dados do ano de 2020 apresentados nesse gráfico referem-se ao período de 01/01 a 03/11 de 2020.

Fonte dos dados: Relatório SEI/UFCG (UFCG, 2020).

Considerando os dados completos dos indicadores do Processo Eletrônico Nacional, da UFCG, (BRASIL, 2021) para o ano de 2020, comparados aos dados completos do anos de 2019 apresentados pelo Relatório SEI/UFCG, o número de processos podem ser observados na Gráfico 2.

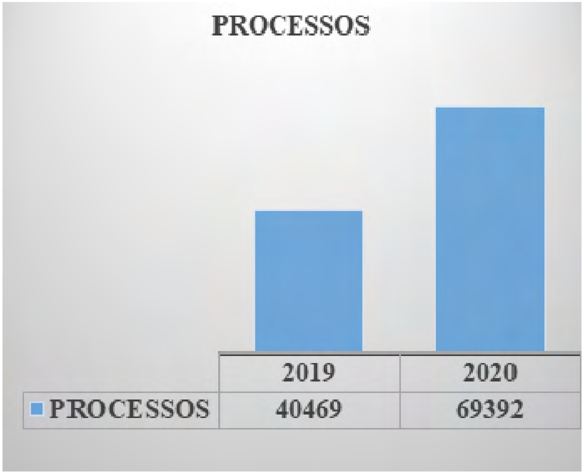


*Gráfico 2. Números de processos gerados pelo SEI/UFCG, nos anos de 2019 e 2020.

*Elaborado pelos autores.

Fonte dos dados: Relatório SEI/UFCG (UFCG, 2020) e PEN (BRASIL, 2021).

Os dados completos do ano de 2020, conforme o PEN, apresentados no Gráfico 2, demonstram que houve um aumento de 71,5% no número de processos ano de 2020 em relação ao de 2019. Este aumento muito elevado entre 2019 e 2020, provavelmente ocorreu em função da pandemia da COVID-19, tendo em vista as restrições impostas para diminuir o contágio do novo coronavírus e a impulsão na utilização do sistema remoto. De modo que, quase todas as atividades presenciais foram suspensas em todos os segmentos da Instituição. Conforme Portaria nº 544, de 16 de junho de 2020 do MEC, que autorizou a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, durante a pandemia do novo coronavírus - Covid-19 [...] (BRASIL, 2020) e as Resoluções: 05/2020; 08/2020 que tratam das atividades na UFCG no período da pandemia (UFCG, 2020a; 2020b).

A quantidade de documentos gerados e recebidos desde a implantação do SEI na UFCG até 03 de novembro de 2020, foi de 1.005.868 (um milhão e cinco mil e oitocentos e sessenta e oito) documentos eletrônicos digitais (nato digitais ou digitalizados) conforme Relatório SEI/UFCG (UFCG, 2020).

Por falta de acesso aos dados referentes ao período de janeiro a abril de 2021, não foram apresentados nesse trabalho, contudo tomando por base os dados gerais do PEN para este período, foi possível fazer uma estimativa para a UFCG, conforme apresenta-se a seguir.

Os indicadores negociais que trata dos dados referentes a quantidade de processos administrativos, unidades administrativas, usuários e documentos cadastrados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) no Brasil, nos anos de 2020 e 2021 (BRASIL, 2021) encontram-se na tabela 1.

Indicadores	2020	2021**	Total
Processos administrativos	2.428.855	16.876.566	19.305.241
Unidades administrativas	6.854	46.207	53.061
Usuários cadastrados	100.981	815.721	916.639
Documentos cadastrados	35.203.796	136.969.918	172.168.714
Documentos cadastrados internos	10.669.932	59.709.832	70.379.764
Documentos cadastrados externos	24.533.864	77.255.086	101.788.950

Tabela 1 - Indicadores negociais apresentados pelo PEN/SEI nos anos de 2020 e 2021*.

*Tabela elaborada pelo autor.

**Dados de 1º de janeiro a 12 de abril de 2021.

Analisando os dados da tabela, observa-se que houve um fluxo muito grande nos dois anos estudados, considerando que desde o mês de março de 2020, em função da pandemia do COVID-19, praticamente todos os setores da administração pública passou a operar home office, justifica-se o aumento do fluxo de todos os indicadores.

Vale ressaltar que o aumento observado em apenas 3 meses e 12 dias, no ano de 2021 (data do acesso aos dados 12 de abril de 2021), houve um crescimento extraordinário em todos os indicadores avaliados: 595% para os processos administrativos, 574% nas unidades administrativas, 707% no número de usuários cadastrados e 289% no número de documentos cadastrados. Considerando que este aumento foi em apenas num período de 112 dias, se extrapolarmos para 365 dias, a perspectiva é de que o aumento no número de documentos cadastrados chegue 331.648.522 (trezentos e trinta e milhões seiscentos e quarenta e oito mil quinhentos e vinte e dois) documentos cadastrados no ano de 2021, correspondendo a um aumento de 942% em relação ao ano de 2020.

Considerando que no PEN os dados observados para documentos cadastrados houve um aumento de 289%, computados apenas 112 dias de 2021 (de primeiro de janeiro a 12 de abril de 2021), ou seja, em apenas 3 meses e 12 dias.

Tendo em vista os dados do PEN (BRASIL, 2021), o número de processos cadastrados na UFCG pelo SEI foi de 595.435 (quinhentos e noventa e cinco mil e quatrocentos e trinta e cinco) processos no ano de 2020. Tomando-se como base o crescimento percentual registrado no PEN para todos os Processos cadastrados no Brasil pelo SEI, no mesmo período, que foi de 289%, e projetando para os 365 dias do ano de 2021, no final de 2021, a previsão é de um quantitativo de 5.607.987 (cinco milhões seiscentos sete mil e novecentos e oitenta e sete) processos, conforme estimativa demonstrada a seguir:

Se no ano de 2020 foram cadastrados 595.435 (quinhentos e noventa e cinco mil quatrocentos e trinta e cinco) processos. Ao considerar o crescimento demonstrado pelo PEN para os 112 dias de 2021, que foi de 289%, tem-se que (595.435*289/100 = 1.720.807 processos), ou seja, 15.364 (quinze mil trezentos e sessenta e quatro) processos por dia. Se for considerado esse crescimento para todo o ano de 2021, o resultado será de 5.607.987 (cinco milhões seiscentos e sete mil novecentos e oitenta e sete) processos, com um aumento de 5.012.552 (cinco milhões e doze mil quinhentos e cinquenta e dois) processos, ou seja, um acréscimo de 842% (oitocentos e quarenta e dois por cento) no ano de 2021 em relação ao de 2020.

Este crescimento é possível que ocorra em função das respostas dadas ao enfrentamento à pandemia do novo coronavírus, as quais levaram à Instituição acelerar a implementação de novos tipos processos no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), para atender a demanda que cresceu muito em todos os setores da UFCG, tanto nas atividades administrativas como nas de ensino, pesquisa e extensão.

A necessidade de utilização do sistema remoto para a realização de atividades administrativas de forma geral, tramitação de processos de todos alunos para realização de matrículas, trancamentos, processos de defesas de Trabalho de Conclusão de Cursos (TCC), relatórios de estágios, de projetos de pesquisa e de extensão; defesa de dissertações, qualificações e teses; processos de seleção para monitoria, iniciação científica, mestrado e doutorado. Esses processos todos são resolvidos diretamente via

SEI/UFCG. Embora esse processo de implantação de novos tipos de processos demande muito tempo, UFCG por contar com equipes já treinadas para implantação de novos tipos de processos, permitiu a Instituição acelerar essas implantações e assim permitir um bom funcionamento, diante de todos os problemas de distanciamento social, mudanças das atividades de modo presencial para o remoto.

De acordo com o Relatórios SEI/UFCG (2020) os principais objetivos para o ano de 2021, são: aprimorar a infraestrutura de tecnologia da informação, garantir a máxima segurança; aumentar o volume de processos no sistema SEI-UFCG; providenciar a realização de campanhas internas visando diminuir o tempo de avaliação, tramitação e conclusão dos processos; ofertar novos treinamentos aos Servidores em todos os *campi* da UFCG: e automatizar o cadastro de usuário externo para os alunos da graduação, integrando a base oriunda do controle acadêmico com o SEI; e Integrar a UFCG ao Sistema de Barramento de Serviços (UFCG, 2020).

4 | CONCLUSÕES

Concluiu-se com esse trabalho que o Sistema Eletrônico de Informação – SEI/UFCG, permitiu um grande avanço na gestão de processos e documentos em todos os setores da Universidade Federal de Campina Grande. Embora tenha havido algumas dificuldades durante o período de implantação, o que foi superado em pouco tempo, com um crescimento exponencial no número de processos gerados no SEI, no período de 2017 a 2019.

A utilização do SEI na Universidade Federal de Campina Grande, pode ser considerada uma ferramenta decisiva para amenizar os efeitos causados pela a pandemia da COVID-19. Permitindo que quase todos os setores da UFCG pudessem desenvolver suas atividades de forma remota, contribuindo para frear a disseminação do novo coronavírus.

Para atender a demanda surgida durante a pandemia da COVID-19, as equipes de Tecnologia da Informação implementaram diversos novos tipos de processos e documentos, para atender os usuários internos e externos.

O crescimento estimado na quantidade de processos cadastrados para o ano de 2021 em relação ao ano de 2020 é de 842%, o que deve ocorrer também para o número de documentos cadastrados.

REFERENCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa M. de Moura. **Estratégia de governança de tecnologia de informação**: estrutura e práticas. Rio de Janeiro, Elsevier. 2010. 212 p.

AMARAL, Vinícius L., UCHÔA Eduardo C. Processo eletrônico nacional: sua construção colaborativa e suas perspectivas. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA – CONSAD, 7, 2014, Brasília. **Anais** [...]. Brasília, DF, 25-27 mar. 2014. Disponível em: https://docplayer.com.br/8478508-Processo-eletronico-nacional.html. Acesso em: 23 abr. 2021.

BRASIL, **Processo Eletrônico Nacional – PEN, 2021.** Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/processo-eletronico-nacional. Acesso em: 25 de abr. 2021.

BRASIL. **Acordo de cooperação técnica, SEI/MP, Processo administrativo nº 05110.004337/201638, de 25 de outubro de 2016.** Acordo de cooperação técnica que entre si celebram a União, por intermédio do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, e a Universidade Federal de Campina Grande. Disponível em: https://pra.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/sei_ufcg/Acordo_Cooperacao_Tecnica.pdfAcesso em: 14 de abril de 2021.

BRASIL. Decreto n. 8.539, de 08 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2015. Disponível em: https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=09/10/2015&jornal=1&pagina=2&totalArquivos=260. Acesso em: 22 abr. 2021.

BRASIL. Decreto nº 8.936, de 19/12/2016. Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2016. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2016/decreto-8936-19-dezembro-2016-784065-publicacaooriginal-151608-pe.html. Acesso em: 23 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Executiva. Secretaria de Gestão Corporativa. Diretoria de Administração e Logística. **Usuário do Sistema Eletrônico de Informações (SEI)**: cartilha. 6. ed. Brasília: ME/SE/SGC/DAL, 2020. 113 p.

BRASIL. Portaria Conjunta nº 3, de 16/12/2014. Institui o modelo de governança do Sistema Eletrônico de Informações - SEI no âmbito do projeto Processo Eletrônico Nacional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2014. Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-conjunta-no-3-de-16-de-dezembro-de-2014. Acesso em: 24 abr. 2021.

DINIZ, Eduardo Henrique *et al.* O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro v.43, n.1, p.23-48, 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a03v43n1.pdf. Acesso em 22 abr. 2021.

FERREIRA, S. da Costa. **Sistema de Informação em segurança.** Londrina, Distribuidora Educacional S.A. 2017. 224p.

FULTON, Denise de Carvalho Pires *et al.* Adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) pelo Ministério da Justiça: uma avaliação na ótica de usuários. **Revista do Serviço Público,** v.69, n.4, 2018. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3624. Acesso em: 22 abr. 2021.

NASCIMENTO, Paulo Roberto da Silva. **Impactos da Implantação do Sistema Eletrônico de Informação(SEI):** Estudo de caso da Universidade de Brasília. 2017. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/25314/1/2017_PauloRobertodaSilvaNascimento.pdf. Acesso em: 22 abr. 2019.

NAZARENO, Claudio *et al.* **Tecnologia da informação e sociedade**: o panorama brasileiro. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2006. Disponível em: https://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/2392. Acesso em 22 abr. 2021.

NOWAK, Mary A. Muraski. **A utilização do Sistema Eletrônico de Informações – SEI no serviço público: inovação tecnológica para melhoria na eficiência administrativa e no conhecimento institucional.** 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/55992/R%20-%20D%20-%20MARY%20ANNE%20MURASKI%20NOWAK.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 22 abr. 2021.

ROMARO, Ubirajara Costabile. **Os efeitos da adoção do processo eletrônico na Anatel sob a ótica dos custos de transação**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia e Mercados) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7637386. Acesso em 22 abr. 2021.

ROVER, Ardinete; MELLO, Regina Oneda. **Normas da ABNT**: orientações para a produção científica. Joaçaba, Unoesc, 2020. 222 p.

SILVA, Leandro Gonçalves; SOUZA, Rosália Beber de. A gestão de documentos e tramitação de processos na administração pública, com a utilização do Sistema Eletrônico de Informações – SEI: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, *[S.l.]*, v.10, 2020. Disponível em: https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/25838. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**. Boletim de Serviço Nº 62/2018,** em 5 de dezembro de 2018. Campina Grande – PB, 2018b. Disponível em: https://www.sei.ufcg.edu.br/wp-content/uploads/2019/07/Boletim-Informativo-SEI-UFCG-2018-VERS%C3%83O-PRONTA-PARA-PUBLICA%C3%87%C3%83O.pdf. Acesso em: 24 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**. Estatuto / Universidade Federal de Campina Grande -** Campina Grande: UFCG, 2004, 47p. Disponível em: http://www.ufcg.edu.br/administracao/documentosOficiais/estatutoDaUfcg.pdf. Acesso em: 14 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Portaria SEI nº. 002, de 25 de outubro de 2018. Institui o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como sistema oficial de gestão de processos e documentos eletrônicos da UFCG, define normas, rotinas e procedimentos de instrução do processo eletrônico, e dá outras providências. **Portaria 02/2018.** Campina Grande - PB, UFCG, 2018a. Disponível em: https://pra.ufcg.edu.br/documentos-sei.html. Acesso em: 23 de abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**.** Relatório de Atividades SEI-UFCG/2020, Campina Grande, 03 de novembro de 2020. REITORIA da UFCG - **Boletim de Serviço Nº 62/2018** - 5 de dezembro de 2018. Campina Grande, 2020. Disponível em: http://www.ufcg.edu.br:8080/chamadas/downloads/299709.pdf. Acesso em: 25 de outubro de 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Resolução Nº 02/2016, em 09 de maio de 2016. Institui o Sistema Eletrônico de Informações – SEI como o Sistema de Processo Eletrônico Administrativo da Universidade Federal de Campina Grande e dá outras providências. **Resolução Nº 02/2016,** Campina Grande – PB. 2016. Disponível em: https://pra.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/sei_ufcg/Resolucao022016_17022016.pdf. Acesso em: 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Resolução nº 04/2020, em 05 de outubro de 2020. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, e dá outras providências. **Resolução 04/2020.** Campina Grande - PB, UFCG, 2020a. Disponível em: https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/resolucoes/RESOLUO%20N%20 04.2020%20-%20PDI_2020_2024_.pdf. Acesso em 14 de abril de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Resolução nº 05/2020, de 19 de julho de 2020. Estabelece, excepcionalmente, em função da Pandemia da Covid-19, critérios para colação de grau antecipada dos cursos de graduação da Universidade Federal de Campina Grande, e dá outras providências. **Resolução n. 05/2020.** Campina Grande, 2020b. Disponível em: http://sods.ufcg.edu.br/index.php/camara-ensino/resolucoes. Acesso em 23 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Resolução nº 08/2020, em 27 de agosto de 2020. Regulamenta a Mobilidade Acadêmica Interna para a Universidade Federal de Campina Grande, no cenário de excepcionalidade sanitária provocada pelo COVID-19 e no âmbito do Regime Acadêmico Extraordinário – RAE. **Resolução nº 08/2020.** Campina Grande - PB, UFCG, 2020b. Disponível em: http://sods.ufcg.edu.br/index.php/camara-ensino/resolucoes. Acesso em 23 abr. 2021.

CAPÍTULO 10

ANÁLISIS DEL IMPACTO EN LAS RUTINAS DE LOS ESTUDIANTES ANTE EL COVID-19 EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA

Data de aceite: 01/01/2022
Día de entrega: 6 octubre 2021

Verónica E. Cuadra Hernández
Profesora de Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia
Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos, México
ORCID: 0000-0002-6119-4166

Jorge Alemán Andrés
Profesor de Administración Área Capital Humano
Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos, México
ORCID: 0000-0002-0183-458X

Magaly Hernández Gómez
Profesora de Administración Área Capital Humano
Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos, México
ORCID: 0000-0003-1213-5140

Nahaquin C. Rodríguez Mino
Profesora de Administración Área Capital Humano
Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos, México.
ORCID: 0000-0002-0798-591X

José Manuel Nava Cruz
Estudiante de la Licenciatura en Gestión de Capital Humano
Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos, México

RESUMEN: En este artículo se presenta una investigación llevada a cabo a estudiantes de Nivel Superior de una Universidad Pública en el Estado de Morelos en los meses de mayo-agosto del 2020, por medio de un estudio cuantitativo donde se analizan los cambios de rutina en los estudiantes con perfil Económico-Administrativo que enfrentan un periodo prolongado de confinamiento frente a la nueva enfermedad COVID-19. La metodología empleada es a través de un análisis cuantitativo aplicado a 832 estudiantes activos que cursan el nivel de Técnico Superior Universitario y Licenciaturas, con la finalidad de proponer soluciones alternativas que refuercen estrategias de calidad en su Universidad. Los hallazgos de este estudio lograrán apoyar su óptimo desarrollo, seleccionando propuestas adecuadas para mejorar la calidad en su desempeño así como también combinar alianzas con los departamentos internos de la Universidad.
PALABRAS-CLAVE: COVID-19, Confinamiento, Estudio Cuantitativo, Desempeño, Calidad.

ANALYSIS OF THE IMPACT ON THE ROUTINES OF STUDENTS IN THE FACE OF COVID-19 IN A PUBLIC UNIVERSITY

ABSTRACT: This article presents an investigation carried out to Higher Level students of a Public University in the State of Morelos in the months of May-August 2020, through a quantitative study where routine changes in students are analyzed with an Economic-Administrative profile who face a prolonged period of confinement in the face of the new COVID-19 disease. The methodology used is through a quantitative analysis applied to

832 active students who are studying the level of Higher University Technician and Bachelor's degrees, in order to propose alternative solutions that reinforce quality strategies in their University. The findings of this study will support its optimal development, selecting suitable proposals to improve the quality of its performance as well as combining alliances with the internal departments of the University.
KEYWORDS— COVID-19, Confinement, Quantitative Study, Performance, Quality.

INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud (OMS), (2019), a través del Comité Internacional de Taxonomía de los Virus (ICTV, por sus siglas en inglés), anunció el pasado 11 de febrero el nombre al nuevo virus denominado «coronavirus de tipo 2 causante del síndrome respiratorio agudo severo (SRAS-CoV-2)», llamándole a la enfermedad por coronavirus en humanos bajo el acrónimo en inglés de «COVID-19» (COronaVirus Disease); causando infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). Como medida precautoria, la OMS ha distinguido que el aislamiento, es una medida preventiva tanto para evitar su propagación como para minimizar los contagios en zonas poblacionales, entre otras medidas.

Derivado de este hallazgo, la UNESCO (2020), el 14 de marzo decretó el cierre de escuelas en por lo menos 22 países aplicándolo en la mayoría de los países restantes a nivel mundial, enfocando apoyos a nuevos programas de aprendizaje a distancias a través de plataformas educativas para evitar la afectación de por lo menos más del 91.3% de la población estudiantil mundial, esto es 1,575,270,054 millones de estudiantes que asisten a clases. El cierre de instituciones educativas lleva consigo una serie de problemáticas, siendo la más importante, la reducción del tiempo de instrucción, que repercute en los logros del aprendizaje donde el rendimiento educativo se ve afectado. Las familias económicamente aventajadas suelen tener niveles de educación más altos y más recursos para colmar las lagunas de aprendizaje y ofrecer actividades de enriquecimiento a los estudiantes que no pueden asistir a la escuela, sin embargo los/las estudiantes de menor recurso económico tienen pérdidas complejas de medir, como las molestias para las familias y la disminución de la productividad económica en sus hogares (2020).

La interrupción de rutinas diarias cotidianas en la universidad, genera diferentes tipos de situaciones dentro de los hogares, ocasionando, en muchos de ellos, la exacerbación de sentimientos que derivan en tensión, malestar, inconformidad, tristeza, enojo y algunos otros factores conducentes en el ser humano.

Este estudio, está enfocado a detectar estos cambios en las rutinas de los estudiantes de nivel superior de una universidad pública ante el aislamiento social desencadenado por la COVID-19, proporcionando datos necesarios para la generación de propuestas tanto para los estudiantes, para las instituciones educativas, así como también para los docentes

que enfrentarán el retorno de muchos universitarios con diferentes cuestionamientos ante el impacto social generado. Y, como dijera el escritor Paolo Giordano en su libro En tiempos de contagio (2020): "No tengo miedo de caer enfermo. ¿Y de qué tengo miedo? De todo lo que el contagio puede cambiar. De descubrir que el andamiaje de la civilización que conozco es un castillo de naipes. De que todo se derrumbe, pero también de lo contrario: de que el miedo pase en vano. Sin dejar ningún cambio entre sí".

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Marco referencial

En tiempos de COVID, la sociedad ha tenido que adaptarse a un sinfín de cambios en sus actividades laborales, educativas, sociales, deportivas o lúdicas, entre otras muchas más que aún no se alcanzan a percibir, debiendo aprender y adaptarse a las diferentes formas digitales que nos presenta el mundo digital como elemento de comunicación. Debido a la inesperada situación, los cambios que se generan ante esta pandemia marcan estrategias educativas en diferentes niveles de ensayo y error. García Peñalvo (2020), destaca que es precisamente en las universidades presenciales donde se produce una mayor brecha competencial. Esta brecha, mayor en el caso de las universidades públicas, se ve enfatizada por una resistencia al cambio del profesorado, así como por una falta generalizada de estrategia institucional que marque una hoja de ruta para la transformación digital global de la universidad.

Ante esta situación, el compromiso de los estudiantes ante un nuevo planteamiento de enseñanza y aprendizaje digital, se ha visto comprometido modificando formas y estructuras de comunicación, generando impacto psicológico que provocan malestar, estrés, angustia o ansiedad. China en febrero 2020, realizó un estudio a 1,210 personas donde 16,5% de los participantes mostró síntomas depresivos de moderados a graves; el 28,8% síntomas de ansiedad de moderados a graves; y el 8,1% informó de niveles de estrés de moderados a graves. El mal estado de salud se asoció significativamente con un mayor impacto psicológico en los niveles más altos de estrés, ansiedad y depresión (Wang, 2020).

METODOLOGÍA

Este trabajo es un estudio exploratorio descriptivo. Se diseñó una encuesta semiestructurada, como técnica de recolección de datos, la técnica empleada fue a través de plantillas de Google Forms debido a las características propias de la pandemia, aplicándola a un universo de 832 estudiantes hombres y mujeres de nivel TSU y licenciaturas en una Universidad Pública y con límite de tiempo de 3 semanas. Se analizaron los ítems observando un patrón de respuestas de 65% de cuestionarios respondidos y 35% de no

atendidos; entendiendo que en la comunidad universitaria no todos cuentan con accesibilidad a internet, recogiendo como muestra 540 cuestionarios contestados. Se resguardaron los datos de carácter personal bajo los parámetros establecidos de confidencialidad de la Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de julio de 2010 (2010).

La escala utilizada está compuesta por 22 ítems de tipo Likert combinando respuestas abiertas y mixtas donde presenta los siguientes factores:

Para el diseño y validación del estudio, se realizaron 2 pruebas pilotos en diferentes momentos: la primera fue a una comunidad adulta (10 académicos y académicas) y la segunda fue a un grupo de 40 universitarios, realizando las modificaciones pertinentes para su uso correcto.

Los tópicos contenían 4 respuestas donde los y las estudiantes debían responder: **a**) Sin importancia, **b**) Moderadamente importante, **c**) Importante, **d**) Muy importante.

Resultados

Ante la pregunta de qué aspectos de su vida les ha impactado más el cambio de rutina de estudiar de forma presencial a tomar clases en línea, los estudiantes respondieron lo siguiente: en lo que respecta a su salud los y las estudiantes respondieron 32% sin importancia, 27% moderadamente importante, 26% importante y 15% respondieron muy importante. En lo económico 15% respondieron sin importancia, 24% moderadamente importante, 28% importante, 33% respondieron muy importante. En su tiempo referente a mayor descanso el 16% sin importancia, 25% moderadamente importante, 30% importante y 29% respondieron muy importante. Finalmente en lo social 12% sin importancia, 16% moderadamente importante, 24% importante y **47%** respondieron muy importante; encontrando que el aspecto social para los estudiantes cumple el valor mayormente importante, más que el económico; tal y como se puede apreciar en la Figura 1.

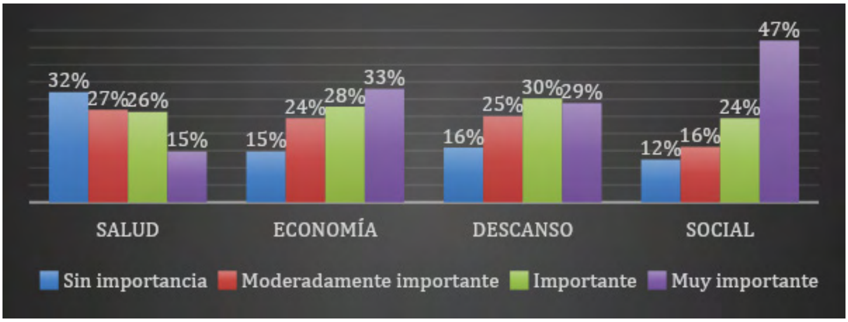


Figura 1. Pregunta: ¿En qué aspectos de tu vida te ha impactado más el cambio de rutina de estudiar de forma presencial a tomar clases en línea?

Lo siguiente que se les cuestionó fue qué valoraban más al no tomar clases

presenciales en su universidad, por lo que contestaron en lo referente a extrañar a los amigos 11% sin importancia, 18% moderadamente importante, 30% importante y 42% respondieron muy importante. Referente a las instalaciones 16% respondieron sin importancia, 26% moderadamente importante, 30% importante, 28% respondieron muy importante. En su rutina el 13% sin importancia, 18% moderadamente importante, 35% importante y 34% respondieron muy importante. Finalmente en su aprendizaje 5% sin importancia, 6% moderadamente importante, 22% importante y **67%** respondieron muy importante; encontrando que el aspecto de aprendizaje para los estudiantes cumple el valor mayormente importante, más que los/as amistades; tal y como se puede apreciar en la Figura 2.

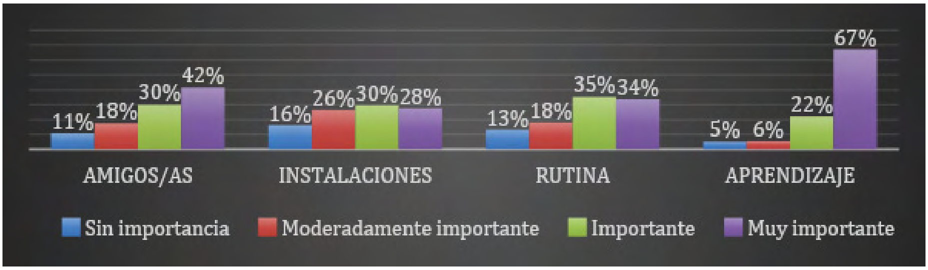


Figura 2. Pregunta: ¿Qué valoras más al no tomar clases presenciales en la Universidad?

Cuando se les cuestionó qué les molesta más de la nueva forma de enseñanza virtual de la Universidad, el estudiantado respondió ante la mala comunicación que existía en general el 14% sin importancia, 24% moderadamente importante, 29% importante y **32%** respondieron muy importante. Referente al exceso de tareas 17% respondieron sin importancia, 30% moderadamente importante, 26% importante, 28% respondieron muy importante. No manejar las Tecnologías de la comunicación (TIC) el 37% sin importancia, 30% moderadamente importante, 22% importante y 11% respondió muy importante. Finalmente los que respondieron que no contaban con equipo de cómputo suficiente 43% sin importancia, 19% moderadamente importante, 19% importante y 18% respondieron muy importante; encontrando que la mala comunicación para los estudiantes cumple el valor mayormente importante; tal y como se puede apreciar en la Figura 3.

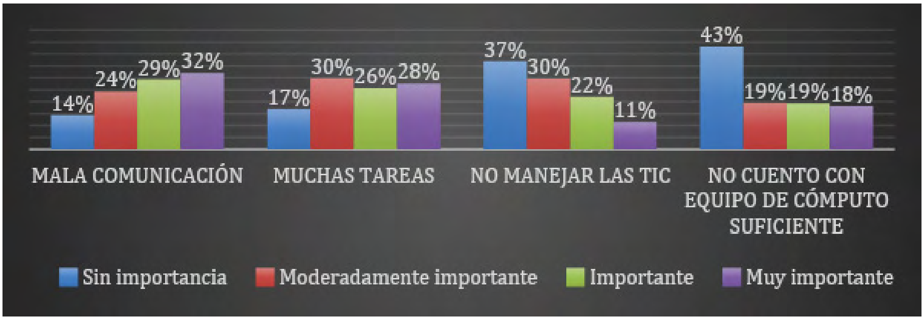


Figura 3. Pregunta: ¿Qué te molesta más de la nueva forma de enseñanza virtual de la Universidad?

Al preguntarles qué apreciaban más en este tiempo de tomar clases virtuales, el estudiantado respondió en relación al dominio de su tiempo 9% sin importancia, 17% moderadamente importante, 36% importante y 39% respondieron muy importante. Al no viajar 31% respondieron sin importancia, 26% moderadamente importante, 21% importante, 21% respondieron muy importante. Estar solo/a sin compañeros/as cerca el 35% sin importancia, 29% moderadamente importante, 20% importante y 16% respondió muy importante. Finalmente los que respondieron estar con familia 9% sin importancia, 11% moderadamente importante, 33% importante y **48%** respondieron muy importante; encontrando que estar con la familia para los estudiantes cumple el valor mayormente importante; tal y como se puede apreciar en la Figura 4.

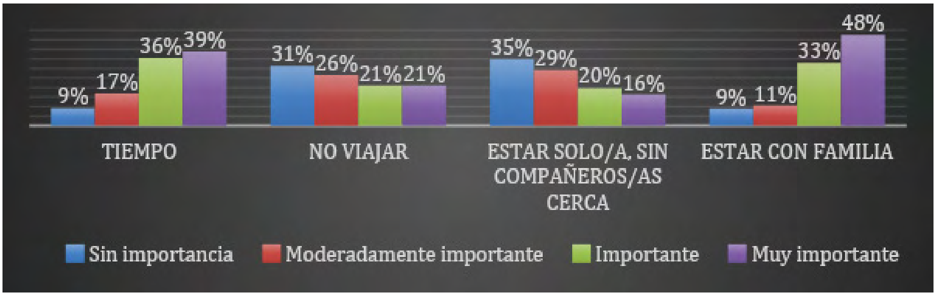


Figura 4. Pregunta: ¿Qué aprecias más en este tiempo de tomar clases virtuales?

En lo referente a qué han extrañado más en este tipo de confinamiento, el estudiantado respondió en relación a la universidad 8% sin importancia, 14% moderadamente importante, 31% importante y 46% respondieron muy importante. Los/as amigos/as 6% respondieron sin importancia, 13% moderadamente importante, 26% importante, **55%** respondieron muy importante. Los centros recreativos 10% sin importancia, 20% moderadamente importante, 28% importante y 51% respondió muy importante. Finalmente los que respondieron los centros comerciales 22% sin importancia, 24% moderadamente importante, 21% importante

y 33% respondieron muy importante; encontrando nuevamente que los amigos y amigas para los estudiantes cumple el valor mayormente importante; tal y como se puede apreciar en la Figura 5.

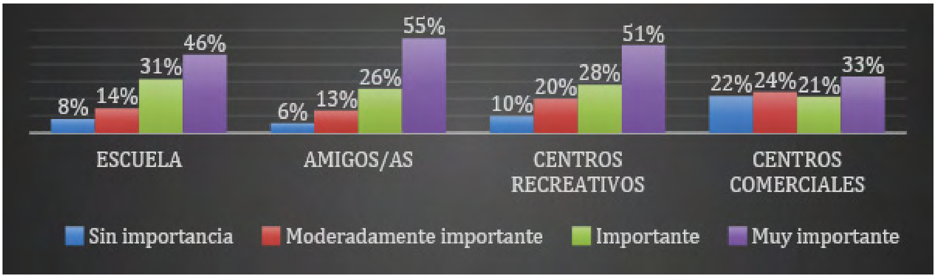


Figura 5. Pregunta: ¿Qué es lo que has extrañado más en este tiempo de confinamiento?

Al respecto del profesorado, se les cuestionó lo que más valoraban de sus profesores en la nueva modalidad de enseñanza virtual, el estudiantado respondió en relación sus conocimientos 3% sin importancia, 11% moderadamente importante, 34% importante y 51% respondieron muy importante. Su responsabilidad 4% respondieron sin importancia, 8% moderadamente importante, 31% importante, **57%** respondieron muy importante. Su amabilidad 5% sin importancia, 10% moderadamente importante, 33% importante y 52% respondió muy importante. Finalmente el tiempo que dedicaba el profesorado 7% sin importancia, 6% moderadamente importante, 29% importante y 56% respondieron muy importante; encontrando que la responsabilidad para los estudiantes cumple el valor mayormente importante así como también el tiempo que le dedica el profesorado al estudiantado; tal y como se puede apreciar en la Figura 6.

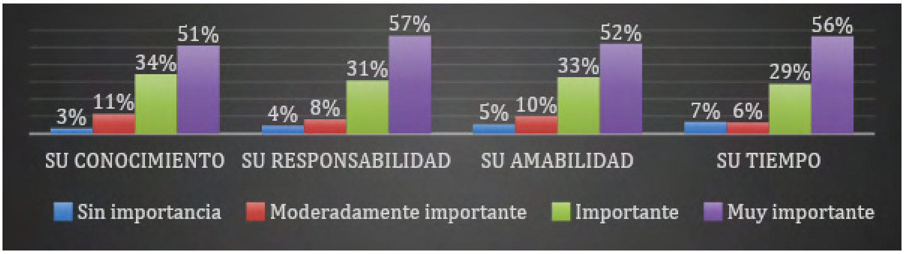


Figura 6. Pregunta: ¿Qué es lo que más valoras de tus profesores en la nueva modalidad de enseñanza virtual?

Finalmente al estudiantado se le cuestionó lo que más le molesta de sus profesores en la nueva modalidad de enseñanza virtual, respondiendo en relación a sus conocimientos **65%** sin importancia, 20% moderadamente importante, 10% importante y 5% respondieron muy importante. Su falta de responsabilidad 64% respondieron sin importancia, 18%

moderadamente importante, 11% importante, 7% respondieron muy importante. Su falta de amabilidad 63% sin importancia, 19% moderadamente importante, 12% importante y 6% respondió muy importante. Finalmente la falta de tiempo que dedicaba el profesorado **65%** sin importancia, 18% moderadamente importante, 11% importante y 6% respondieron muy importante; encontrando que la falta de conocimiento y de tiempo cumplen los valores mayormente importante de molestia para el estudiantado; tal y como se puede apreciar en la Figura 7.

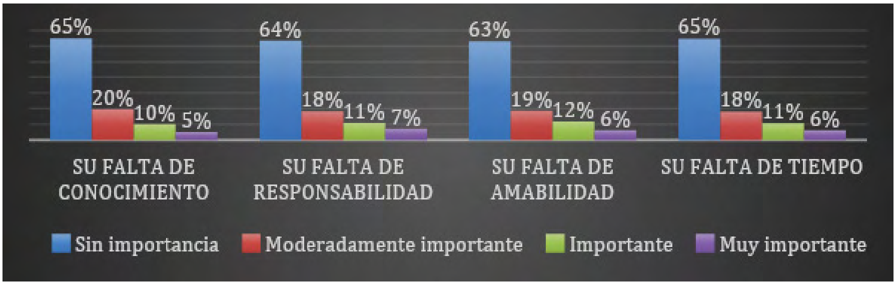


Figura 7. Pregunta: ¿Qué es lo que más te molesta de tus profesores en la nueva modalidad de enseñanza virtual?

COMENTARIOS FINALES

Resumen de los resultados

Esta investigación arrojó que para el estudiantado el aspecto social presencial es uno de los factores más importantes en el desarrollo, desenvolvimiento y crecimiento dentro de su proceso educativo, inclusive toma mayor importancia que el aspecto económico, de su salud o de mayor descanso teniendo la educación en sus propios hogares. Del mismo modo, el estudiantado encontró que la comunicación de manera digital, aunque conviven día a día con ella en un estado de “normalidad”, no es lo suficientemente asertiva para su proceso de enseñanza aprendizaje.

Por otra parte, el estudiantado valora de manera considerable que el tomar clases de manera digital les ha permitido mejorar el aspecto familiar, tomando en cuenta que conviven más, hay una mayor comunicación y negociación por espacios, entre otros aspectos.

El siguiente análisis referente a sus profesores y profesoras, los y las alumnas logran percibir con mucho aprecio la responsabilidad que tiene el profesorado hacia sus estudiantes así como también el tiempo que el/la docente le dedica a cada uno de ellos; remarcando que lo que menos les agrada a los y las alumnas es que sus docentes carezcan de conocimientos en el tema que abordan así como también que un profesor/profesora tengan poco tiempo para ellos.

CONCLUSIONES

Este análisis aportó información para poder abordar de mayor manera los embates que están sufriendo los y las estudiantes ante la nueva modalidad educativa, que si bien pudiera significar que resulta benéfico para ellos, los resultados nos indican situaciones diferentes y complejas por resolver a corto plazo, sin embargo, en las universidades se trabaja a marchas forzadas para poder cubrir y aportar nuevas técnicas educativas y de comunicación para el beneficio del estudiantado.

RECOMENDACIONES

No cabe duda que esta nueva modalidad digital ha tomado por sorpresa a muchas universidades, en especial a las públicas en donde difícilmente los o las estudiantes cuentan con los medios accesibles para una comunicación digital plena, sin embargo es importante contemplar estas nuevas modalidades, tratando de visualizar los hallazgos como se exponen en esta investigación, realizando monitoreos constantes a los y las estudiantes para ubicar su sentir; tomando en cuenta que podemos realizar acciones de carácter dentro de los espacios digitales que coadyuven al intercambio sensorial, social y cultural para resultar en un proceso de enseñanza educativa mucho más asertivo en las nuevas aulas digitales.

REFERENCIAS

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2010). "Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares". Nueva Ley DOF 05-07-2010. México: En: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf.

García, Peñalvo, FJ (2020). "El sistema universitario ante la COVID-19: Corto, medio y largo plazo". En: https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/2008/1/El%20sistema%20universitario%20ante%20la%20COVID.pdf.

Giordano P. (Abril 2020). "En tiempos de contagio". Italia: Editorial Salamandra. En: https://elpais.com/cultura/2020/03/23/babelia/1584986441_659231.html.

Instituto Internacional para la Educación superior en América Latina y el Caribe, IESLAC. (Abril 2020). En: http://www.iesalc.unesco.org/2020/04/02/el-coronavirus-covid-19-y-la-educacion-superior-impacto-y-recomendaciones/.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (Marzo 2020). "290 millones de estudiantes sin clases por el COVID-19: la UNESCO divulga las primeras cifras mundiales y se moviliza para dar respuesta a la crisis". En: https://es.unesco.org/news/290-millones-estudiantes-clases-covid-19-unesco-divulga-primeras-cifras-mundiales-y-se-moviliza.

Organización Mundial de la Salud, OMS (Febrero 2020). "Los nombres de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) y del virus que la causa". En: https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it.

Real Academia Española RAE (Marzo 2020). @RAE Informa. En: https://twitter.com/RAEinforma/status/1243497190816915462?ref_src=twsrc%5Etf-w%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%-5E1243497190816915462&ref_url=https%3A%2F%2Fmaldita.es%2Fmaldita-te-explica%%2F03%2F27%2Fla-covid-19-en-femenino-consulta-rae%2F

Wang C, Pan R, Wan X, Tan Y, Xu L, Ho CS, et al. "Immediate psychological responses and associated factors during the initial stage of the 2019 coronavirus disease (COVID-19) epidemic among the general population in China". Int J Environ Res Public Health 2020; 17:17-29.

CAPÍTULO 11

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y FACTORES SOCIOECONÓMICOS DEL SECTOR TURÍSTICO EN LAS CIUDADES PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD TRAS EL COVID-19

Data de aceite: 01/01/2022
Fecha de sumisión: 08/11/2021

Ana Belén Mudarra-Fernández
Profesora del Departamento de Organización de empresas, Marketing y Sociología
Universidad de Jaén, España
Jaén, España
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5299-2038

Ana María Cazallo-Antúnez
Profesora del Departamento de Organización de empresas, Marketing y Sociología
Universidad de Jaén, España
Jaén, España
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0219-0891

RESUMO: o sector do turismo encontra-se em proceso de reestruturação fase à crise gerada pela pandemia covid-19, procurando responder às novas necesidades do contexto atual e corrigir os efeitos derivados de um período de inatividade. As peculiaridades do tecido empresarial do turismo interior afetam-no de forma mais acentuada, por se tratarem de pequenas empresas com pouco planejamento e/ou gestão financeira, fato que justifica os maus número financeiros que as empresas vêm arrastando nos últimos anos. Esses dados podem ser explicados pela importancia dada ao serviço versus a experiencia oferecida ao cliente-alvo. Porém, o cliente que vai estes destinos não procura apenas alojamento ou serviço de restaurante, mas também necesita de motivos vivenciais que o motivem a ir ao destino e a gastar mais nele. Para isso, o atendimento experiencial deve ser complementado com elementos emocionais propensos a maior fruição do mesmo e, assim, melhorar os resultados do negócio. Este trabalho faz parte de uma pesquisa em andamento cujo objetivo é analizar as relações entre a inteligencia emocional dos turistas e os fatores económicos e sociais do setor turístico das cidades patrimômio da humanidade da andaluzia diante da nova realidade após os efeitos da a crise do covid-19.

PALAVRAS-CHAVE: Cidade Patrimônio Mundial (WHS), COVID-19, Inteligência emocional, Marketing turístico

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND SOCIO-ECONOMIC FACTORS OF THE TOURIST SECTOR IN WORLD HERITAGE CITIES AFTER COVID-19

ABSTRACT: The tourism sector us currently in a restructuring process, given the crisis generated by the Covid-19 pandemic, trying to respond to the new needs os the current context and correcting the effects derived from a period of inactivity. The peculiarities of the inland tourism business fabric affect it in a more accentuated way, since these are small companies with little planning and/or financial management, a fact that justifies the poor financial figures that companies had been dragging in recent years. Such data can be explained by the importance given to the service versus the experience offered for the target customer. However, the client who goes to these destinations is not only looking for an accommodation or restaurant service, but

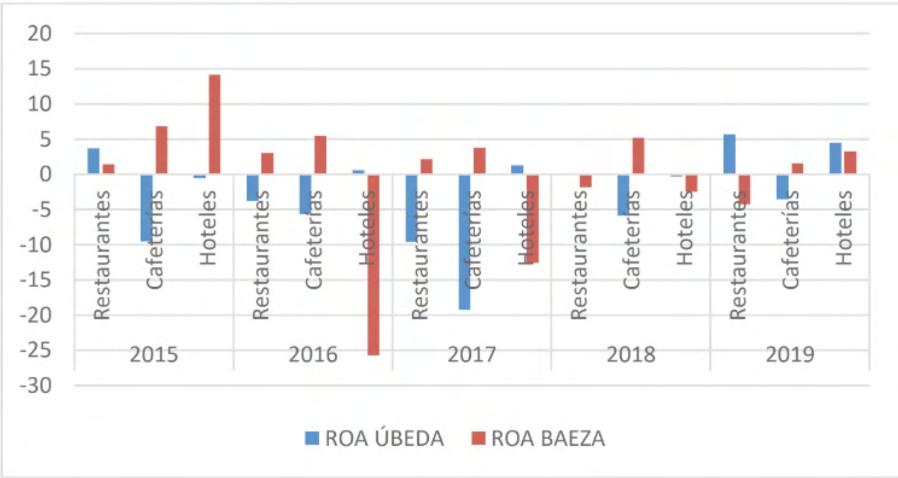
they also need experiential reasons that motivate them to go to the destination and spend more on it. For this, the experiential service must be complemented with emotional elements prone to greater enjoyment of it and thus improve business results. This work is part of an ongoing investigation whose objective is to analyze the relationships between the emotional intelligence of tourists and the economic and social factors in the tourism sector of the World Heritage Cities of Andalucia in the face of the new reality after the effects of the COVID-19 crisis.
KEYWORDS: World Heritage Cities (WHS), Covid-19, Emotional Intelligence, Touristic marketing

1 I INTRODUCCIÓN

Desde principios de marzo de 2020 el sector turístico ha entrado en una situación excepcional derivada del COVID-19, la cual agrava aún más la difícil situación financiera que estaban afrontando las empresas turísticas de algunas de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de Andalucía (Cazallo et al., 2020). Esta epidemia mundial que comenzó en Wuhan en diciembre de 2019, se ha extendido al resto del mundo afectando a la mayoría de los países, pero haciendo mella principalmente en los países desarrollados de EEUU, España, Italia, Francia y Alemania. Dicha epidemia ha supuesto una grave crisis no solo sanitaria, sino también económica y humanitaria. Su gran contagiosidad y alta mortalidad ha llevado al cierre de empresas y entre ellas las del sector turístico son las que peores consecuencias han sufrido dada la falta tanto de gestión como de planificación financiera derivada del tamaño empresarial de las mismas.

Dicha situación unida a la focalización de algunos segmentos del sector turístico que aún mantienen el foco de importancia para la creación de valor en el servicio pone de manifiesto una aparente necesidad de modificar el paradigma existente hasta la actualidad, al no ser este lo suficientemente rentable para las empresas del sector.

Gráfico 1



Evolución del ROA durante el periodo 2015-2019.

Fuente: Elaboración propia

Este hecho, se puede observar en el Gráfico 1, donde se plasma la existencia de rentabilidad sobre activos negativa a lo largo de todo el periodo 2015-2019, tanto en restaurantes como en cafeterías y hoteles en la ciudad de Úbeda y muy escasa en el caso de la ciudad de Baeza, ambas declaradas Ciudad Patrimonio de la Humanidad desde 2003.

Si aún con los resultados financieros no terminase de quedar clara la necesidad de una modificación del paradigma actual, los malos resultados de ocupación en los últimos años, reflejados en el gráfico 2, plasman la necesidad imperiosa de un cambio orientado a atraer nuevos clientes a dichas ciudades. A pesar de la necesidad de un cambio se debe de mencionar el hecho de que al tratarse de un turismo de interior (patrimonial) los efectos de la caída del nivel de ocupación han sido menos acentuada que en otros destinos mas masificados. De hecho, los resultados presentados en las tres Ciudades Patrimonio de la Humanidad de Andalucía (Córdoba, Úbeda y Baeza), a pesar de las restricciones de movilidad, no han sido muy dispares respecto a los obtenidos en años anteriores. Este hecho pone de manifiesto que no solo se debe de dar respuesta a un problema coyuntural derivado de la pandemia, sino que también existen problemas estructurales que demandan un cambio radical de paradigma.

Gráfico 2

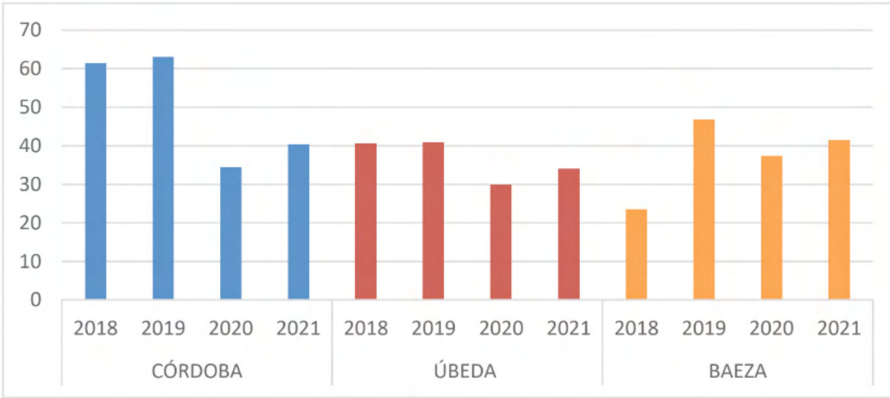


Gráfico de ocupación 2018-2021.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

Los datos anteriores reportan la necesidad de un cambio de concepto relativo al servicio prestado por las empresas, ya que actualmente se precisa de una mayor generación de valor sobre el producto. Este hecho, hace que el servicio no sea valorado por el cliente como tal, sino que precise de un valor agregado denominado valor experiencial. Dicho valor hace referencia a la experiencia experimentada por el cliente en el destino durante su estancia y tiene un componente emocional que resulta clave para la satisfacción del mismo.

Este componente emocional pone en valor la necesidad de estudiar y analizar las relaciones emocionales entre la empresa y su cliente. Concretamente, se hace referencia a la inteligencia emocional necesaria por parte de los directivos o gerentes para entender y comprender las necesidades que los clientes tienen cuando acuden al establecimiento. Este hecho se debe a que la empresa debe dar respuesta a las necesidades de su cliente dentro de un contexto y factores de contingencia explícitos, ya que el cliente en muchos casos no acude a la empresa como motor de arrastre, sino que es el entorno cultural el que motiva al cliente a acudir al destino y la empresa es un agente que le presta un servicio dentro de ese contexto patrimonial.

Concretamente, la inteligencia emocional da respuesta a los factores internos y externos de un individuo relativos a las emociones que éste experimenta. Dentro de los factores internos o propios del individuo se encuentran el autoconocimiento, autocontrol y automotivación. De esta manera si los gerentes o directivos de las empresas turísticas poseen altos niveles de estos factores les puede beneficiar a la hora de diseñar estrategias empresariales que permiten generar ventajas competitivas para la empresa, al mismo tiempo que se aprovechan las oportunidades que ofrece el entorno.

Por otro lado y en relación a los factores externos, la inteligencia emocional se

compone por las habilidades de relacionarse bien y empatía. Dichas capacidades permiten conocer mejor al cliente y ofrecerle lo que demanda, no solo desde una perspectiva basada en el servicio sino también tendente a satisfacer la experiencia que realmente quiere vivir durante su visita al destino. Por un lado, las habilidades sociales hacen referencia a la capacidad del directivo o gerente para llegar a su cliente o cliente potencial, mientras que la empatía se encuentra orientada a comprender al cliente en sí. Ambos factores son necesarios desde la perspectiva del marketing actual ya que permiten satisfacer al cliente de una manera más global.

Por otro lado, este estudio no se limita a analizar los determinantes turísticos o datos macroeconómicos del sector, sino que centra su atención en buscar los factores emocionales que incrementen la satisfacción del cliente con el fin de mejorar los resultados empresariales a través de un incremento en las ventas o una mayor fidelización, entre otros aspectos.

Para dar respuesta a las necesidades surgidas en esta crisis se realiza este trabajo, en donde se analizan las relaciones entre la inteligencia emocional y los factores económicos y sociales en el sector turístico de las ciudades andaluzas patrimonio de la humanidad ante la nueva realidad tras los efectos de la crisis del COVID-19. Las medidas preventivas, entre las que se destaca el distanciamiento social, dan lugar a la generación de un nuevo modelo donde las emociones cobran especial relevancia al estar sumergido el afán de viajar y conocer nuevos destinos en un aura de necesidad de seguridad sanitaria, contrario a la visión tradicional donde se fomentaba y promovía el turismo de masas en lugares donde es más complicado mantener la distancia social. Este hecho hace que Andalucía se encuentre ante el reto de reestructurar su economía y en concreto, reestructurar el sector turístico primando el turismo no masificado que a su vez permitirá el desarrollo local de muchos municipios, generando renta, riqueza y empleo en dichos territorios, además de favorecer la cohesión territorial del mismo.

2 | DESARROLLO

En relación al turista o visitante de las WHS ha de tener en cuenta la existencia de diferentes tipologías (Nguyen y Cheung, 2014) que acudían antes de la pandemia a mercados turísticos específicos especializados en turismo cultural con diferentes ritmos de crecimiento (Poon, 1993). Dichos turistas se caracterizaban por presentar un alto nivel educativo, elevado gasto, viajes en grupo y altos ingresos medios (Chen y Tsai, 2007 y Carrillo et al., 2019). Sin embargo, actualmente existe una mayor predilección respecto a los destinos culturales o patrimoniales por parte de la población en general, ya que estos destinos están situados en entornos abiertos que favorecen la no transmisión del virus, por lo que se pueden considerar destinos más seguros.

Por otro lado, los factores causantes de que los turistas acudieran a las WHS son:

visitar monumentos, acudir a un espectáculo artístico, conocer otros lugares, gentes y culturas, entre otros (Cordente et al., 2011). Estos motivos se encuentran en concordancia con García (2007), quien afirma que la ventaja competitiva de las WHS es su oferta turística de ámbito cultural, la cual se encuentra basada en su rico patrimonio avalado internacionalmente. Se precisa pues de una integración global que agrupe el desarrollo de estos destinos mediante la conjunción patrimonio-cultura-turismo en estas ciudades, de tal manera que se lleven a cabo procesos integrales orientados a la creación de un modelo turístico sostenible (Troitiño, 2009).

Pese a la existencia de factores determinantes que favorezcan la decisión relativa a la elección de estos destinos, y que han sido mencionados anteriormente, es preciso destacar el hecho de que la crisis y la reelección de viajeros como consecuencia de la Covid ha favorecido la elección de ciertos destinos. De esta manera, además de los factores culturales, de clase social, socialización y personalidad que influyen en el nivel de conocimiento, disposición e interés del turista (Cordente at al., 2011), también se ha producido un incremento en el número de turistas como consecuencia de su consideración como destino seguro durante la pandemia. Esta elección abre las puertas a un nuevo conflicto en los clientes, relativo a la elección entre un destino seguro o con poca posibilidad de contagio o un destino masivo y con alto índice de concentración de virus.

En este sentido, Goleman (1995) citado por Coca (2010), considera que es la inteligencia emocional la que marca la forma de interacción con el resto del mundo teniendo en cuenta aspectos como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo y la agilidad mental entre otros. Este autor también cita a González (2006), quien afirma que el estudio de las emociones se puede clasificar en: el estudio de las vivencias emocionales, el registro fisiológico objetivo de las mismas y el estudio del comportamiento expresivo.

De hecho, la importancia de la inteligencia emocional en la gestión de las empresas turísticas de las WHS recae en la necesidad de comprender el hecho de que no se trata de ofrecer un simple servicio, sino que el turista lo que requiere cuando acude a este tipo de destinos es la experiencia de vivencias. Dicho esto, es preciso conocer bien qué emociones demanda el cliente y tener la capacidad de poder llegar a él. Es decir, las empresas necesitan conocer qué requiere el cliente de dicho servicio, qué emociones experimenta o desea experimentar, cómo le van a afectar dichas emociones, etc. y esto solo lo podrá obtener gracias a la capacidad individual de empatizar con el cliente o lo que es lo mismo ponerse en el lugar del cliente. Así mismo, las habilidades sociales también resultan claves a la hora de vender la experiencia, ya que permite llegar al cliente potencial de forma que se le pueda ofrecer dicho servicio. Disponer de trabajadores con habilidades sociales desarrolladas en empresas de servicios turísticos resulta clave desde el punto de vista estratégico y es considerada una fuente de ventaja competitiva que permite diferenciarse del resto de empresas, si se explota de una manera correcta.

Por otro lado, los factores internos de la inteligencia emocional del individuo también son importantes en las empresas turísticas ya que permiten disponer de un recurso humano con mayores capacidades para desarrollar su trabajo. En este sentido el autocontrol, la automotivación y el autoconocimiento contribuyen a sacar lo mejor de sí por parte de los empleados y si esto se alinea con la estrategia empresarial se consiguen mejores resultados, ya que los recursos humanos son utilizados de manera mas eficiente.

En resumen, el estudio de las vivencias emocionales es donde se encuentra la relación con el turismo cultural ya que la toma de decisiones del turista al acudir a un destino WHS está marcada por la necesidad que el turista tiene no sólo en lo relativo a conocer los monumentos sino también, en sumergirse en la cultura que existe en dicho destino. En este sentido, son las motivaciones de los turistas y, en consecuencia, su segmentación de especial relevancia para los administradores de las zonas patrimoniales, quienes precisan de una mayor información sobre las experiencias personales de los turistas en los lugares históricos de relevancia (Poria et al., 2013). Esto se debe a la existencia de dos tipos de turistas según los factores motivacionales que son los turistas más convencionales, quienes apuestan por zonas de costa, y los turistas recreacionales quienes realizan la mayoría de actividades turísticas en donde se encuentran los turistas interesados por la cultura (Villareal y Van Der Horst, 2008 según Gómez-Casero et al., 2018).

3 I MÉTODO

La presente investigación se enmarca, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), dentro del enfoque cualitativo basado en la técnica de la revisión documental. Concretamente, el estudio pretende analizar la relación entre los factores emocionales relativos a la inteligencia emocional y el desempeño organizacional en las empresas del sector turístico situadas en las Ciudades Patrimonio de la Humanidad andaluzas (Córdoba, Úbeda y Baeza).

4 I RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Desde una perspectiva empresarial, la caída de la actividad turística derivada de la crisis del COVID-19 pone en riesgo la supervivencia de muchas empresas que deberán reinventarse generando ventaja competitiva a partir del desarrollo de estrategias de diferenciación y/o enfoque, siendo necesario actuar principalmente sobre las dimensiones de innovación y diferenciación de marketing. Seguidamente, para favorecer la toma de decisiones y el diseño de estrategias es necesario analizar situaciones similares pasadas, donde otras pandemias, que afectaron al sector turístico como es el caso de SARS en 2002. En concreto, se produjo una cancelación masiva de las reservas junto con una cancelación de los eventos lo que derivó en un descenso de la actividad turística y todos los sectores

derivados, donde se utilizaron técnicas de comunicación sobre el estado del virus a los turistas potenciales centrándose en el desarrollo de estrategias de marketing dentro de los mercados locales y un impulso de la actividad turística en las zonas donde menor influencia tuvo la pandemia (Wall, 2006). Este tipo de técnicas son las que se han empleado en España durante el año 2021 para atraer turistas que junto con técnicas complementarias como los corredores de zonas seguras de virus o el pasaporte Covid han empezado a reactivar el turismo tanto nacional como internacional (aunque este en menor medida).

En definitiva, a partir de esta investigación se pretende conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sector turísticos de las WHS de Andalucía. Así mismo, se pretende conocer los factores que explican la inteligencia emocional que influyen en la motivación que presentan los turistas en la toma de decisiones relativas a acudir a un destino WHS. De esta manera, se establecerán las relaciones existentes entre los factores socioeconómicos y los factores de inteligencia emocional para así identificar qué factores son determinantes en la toma de dicha decisión con el fin de poder ayudar a los gestores de destino, empresarios e instituciones en el diseño de estrategias de marketing orientadas a la recuperación del sector.

Se concluye pues la necesidad de desarrollar las capacidades intelectuales de los individuos desde una perspectiva emocional dentro del sector turístico para poner en valor el componente experiencial del servicio. Por definición, el servicio es algo que se percibe de manera instantánea, no almacenable y que depende mucho del factor productivo de mano de obra. Esto último, pone de manifiesto la contribución que el recurso humano disponible en las empresas del sector turístico en las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de Andalucía es un factor estratégico capaz de generar ventaja competitiva más allá de la propia del destino. Además, el contexto actual favorece el desarrollo y crecimiento del sector turístico en estos destinos, ya que son considerados destinos seguros y por ende lugares preferentes por parte de los clientes. Clientes que además, han cambiado sus preferencias descartando destinos masificados y eligiendo destinos menos masificados con un valor patrimonial y cultural elevado. Si a esto se le une el hecho de empezar a proporcionar experiencias vivenciales, basadas en las emociones que estos tienen cuando acuden a este tipo de destinos, entonces las empresas de estos lugares podrán mejorar su eficiencia, ocupación y, en definitiva, mejorar sus resultados económicos y su desempeño.

REFERENCIAS

Barroso, C.; Martín, E. y Martín, D. (2007). The influence of market heterogeneity on the relationship between a destination's image and tourists' future behavior. *Tourism Management*, 28, 175-187.

Carrillo, I., Pulido, J.I. y Mudarra, A. B. (2019). Caracterización del turista en Ciudades Patrimonio de la Humanidad: el caso de Úbeda y Baeza. *Boletín de la Asociación Española de Geografía*, 81.

Cazallo, A.M., Mudarra, A.B. y Salazar, E.J. (2020). La situación financiera de las agencias de viaje en Córdoba (España). *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação, 36,* 56-70.

Chen, C.F. y Tsai, D. (2007). How destination image and evaluative factors affect behavioural intentions?. *Tourism Management*, 28, 1115-1122.

Coca, A.M. (2010). Neuromarketing: las emociones y el comportamiento de compra. *Perspectivas,* 25, 9-24.

Córdente, M., Esteban, Á., Mondéjar, J. y Andrés, M. (2011). Medición de motivaciones del turismo cultural en ciudades patrimonio de la humanidad. *Revista de análisis turístico*, 2 (12), 80-85.

García, M. (2007). Entidades de planificación y gestión turística a escala local. El caso de las ciudades patrimonio de la humanidad en España. *Cuadernos de turismo*, (20), 79-102.Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: *Bantam Books*.

Gómez- Casero, G., Salinas, E.R., Jiménez, F.J., Cerezo, J.M. & Medina, M.J. (2018). Análisis motivacional de la demanda cultural de un destino Patrimonio de la Humanidad: el caso de Santo Domingo de Guzmán (República Dominicana). *Revista Espacios*, 39 (6).

González, M. (2006). Aspectos psicológicos y neurales en el aprendizaje del reconocimiento de emociones. *Revista chilena de Neuropsicología,* 1(1), 21.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill Education.

Kastenholz, E.; Carneiro, M.J. y Eusébio, C. (2005). The impact of socio-demographics on tourist behavior– analyzing segments of cultural tourists visiting Coimbra. ATLAS, *Arnhem.*

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting ítems for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *International Journal of Surgery,* 8(5), 336–341.

Nguyen, T.H.H. y Cheung, C. (2014). The classification of heritage visitors: a case of Hue City, Vietnam". *Journal of Heritage Tourism*, 9(1), 35-50.

Poria, Y.; Reichel, A. y Cohen, R. (2013). Tourists perceptions of World Heritage Site and its designation. *Tourism Management,* 35, 272-274.

Poon, A. (1993). Tourism Technology and Competitive Strategies. C.A.B *International, Wallingford.*

Rutter, D., J. Francis, E. Coren, and M. Fisher. (2010). SCIE Research Resource 1: SCIE Systematic Research Reviews: Guidelines. 2nded. *London: Social Care Institute for Excellence.*

Troitiño, M. (2009). *Ciudades patrimonio de la humanidad: patrimonio, turismo y recuperación urbana*. Andalucía: Universidad Autónoma de Andalucía.

Villareal, R. y Van Der Horst, A. (2008). Estrategia de competitividad turística de la República Dominicana". *ARA, Revista de Investigación en Turismo*, 1(1), 15-28.

Wall, G. (2006). Recovering from SARS: the case of Toronto tourism. Tourism, security and safety: from theory to practice, 143-152.

Wen, Z., Huimin, G. y Kavanaugh, R.R. (2005). The Impacts of SARS on the Consumer Behaviour of Chinese Domestic Tourists. *Current Issues in Tourism*, 8 (1), 22-38.

CAPÍTULO 12

CRESCIMENTO DE MICROEMPREENDEDORES EM PATOS DE MINAS EM MEIO À PANDEMIA

Data de aceite: 01/01/2022

Lorena Silva Pinto
Graduanda do 3º período do curso de Comunicação Social – Jornalismo do UNIPAM.

Paula Fernanda Mota de Oliveira
Graduanda do 3º período do curso de Comunicação Social – Jornalismo do UNIPAM.

Regina Macedo Boaventura
Professora orientadora (UNIPAM)

RESUMO: O cenário econômico da cidade de Patos de Minas (MG) tem um forte vínculo com o empreendedorismo. O setor lojista, por exemplo, é responsável por movimentar boa parte do capital do município. A pandemia de Covid-19 tem afetado não só a saúde no país, mas também a educação, o turismo, a cultura e a economia. Esta última é o foco a ser analisado no presente trabalho, que objetiva entender como a doença impactou o setor econômico, visto que, ao passo que o índice de desemprego cresceu no país nesse período pandêmico, o número de microempreendedores também aumentou.
PALAVRAS-CHAVE: MEI, microempreendedores, pandemia, COVID-19

ABSTRACT: The economic scenario of Patos de Minas has a strong link with entrepreneurship. The retrial scetor, for example, it's responsible for moving a large part of municipal budget. The coronavirus pandemic has affected not only health in the country, but also the education, tourism, culture and economy. This later is the focus to be analyzed in this article, which means to understand how the disease impacted the economic sector, since while the unemployment grew in the country during this pandemic period, the number of micro entrepreneurs also increased.
KEYWORDS: Entrepreneurship, micro entrepreneurs, pandemic, coronavirus

1 | INTRODUÇÃO

Com a pandemia no novo Coronavírus (Covid-19), iniciada em 2019 e espalhada por todo o mundo em 2020, profissionais de serviços considerados não essenciais ficaram afastados de suas funções, muitos sentiram a necessidade de migrar para outros setores, descobrir novas áreas e habilidades. Nesse sentido, o intuito deste trabalho é entender como o empreendedorismo impactou a vida dos trabalhadores patenses em meio a pandemia e como esse crescimento afeta positiva ou negativamente a economia local.

Com o crescimento dos microempreendedores em Patos de Minas em meio à pandemia, foi possível analisar os impactos desse aumento de empreendedores por meio de dados comparativos de 2019 e 2020, em paralelo com as demissões e afastamentos ocorridos no período pandêmico. O formato online também surgiu como ferramenta para o trabalho dessas pessoas e consequentemente,

houve o aumento de compra e vendas na internet – que também foi impactado com o crescimento de microempresários e serviços na internet.

Todos foram afetados pela pandemia do Covid-19, porém, as pequenas empresas sentiram o impacto da crise com mais força. Os microempreendedores enfrentam grandes desafios, mudanças e convivem com a insegurança do futuro em meio a uma pandemia que já se estende há mais de um ano. As restrições, o distanciamento social e o fechamento de muitos comércios são medidas necessárias para a prevenção contra o coronavírus, porém, causou baixa nas vendas e no faturamento. Além disso, muitos microempreendedores surgiram em meio a um setor de trabalho novo para a realidade vivida por eles e sem o preparo devido para se manter no mercado.

Diante dessa nova realidade, os microempreendedores se reinventaram e se adaptaram às vendas pela internet, pois ela se tornou a única alternativa de continuar as vendas em meio ao caos. A facilidade das vendas on-line ajudou a despertar o interesse de outros, causando assim, um aumento no número de empreendedores.

De acordo com o Relatório Executivo de Empreendedorismo no Brasil de 2019, realizado pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o país possui 53,5 milhões de pessoas com alguma atividade empreendedora. Isso representa uma taxa de 38,7% da população. Todos foram afetados pela gravidade da pandemia, mas as pequenas empresas se sentiram particularmente vulneráveis neste momento. Em um contexto no qual foi vedado o contato físico, as redes sociais passaram a ser uma maneira primordial de comunicação das empresas com seus stakeholders.

Se a internet já era importante para os negócios, hoje ela virou a única alternativa para muitos deles. O fechamento de lojas e as medidas de isolamento social como alternativa para conter a propagação do coronavírus acertaram em cheio as empresas que atendiam apenas em pontos físicos. Diante de condições desfavoráveis, uma das ações mais aconselhadas para as empresas é avaliar se a abordagem que a comunicação está seguindo é apropriada para a situação. É sobre esses aspectos que abordaremos nas páginas seguintes: como surgem as micro e pequenas empresas em meio à crise e que cenário futuro esperar dessa situação.

2 | OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da temática trabalhada foi desenvolver uma pesquisa em busca de compreender como o empreendedorismo impactou a vida dos trabalhadores patenses em meio a pandemia. Tendo em vista que a pandemia do novo coronavírus (Covid-19), remodelou toda a dinâmica de se empreender e alçar novas estratégias mercadológicas.

3 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos foram elencados da seguinte forma:

- Realizar um levantamento bibliográfico e estatístico sobre empreendedorismo e economia;

- Analisar os impactos do aumento de empreendedores por meio de dados comparativos de 2019 e 2020;

- Buscar hipóteses de como a nova forma de se fazer mercado influenciará no período de pós-pandemia e o impacto que será gerado na sociedade futura.

4 | REFERENCIAL TEÓRICO

Para entender como a pandemia afetou o cenário econômico não só do município de Patos de Minas- MG, mas também de todo o país, é preciso antes, compreender o conceito de empreendedorismo e como surgiu o termo.

4.1 Conceito de empreendedorismo

O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste em realizar qualquer projeto pessoal ou organizacional com inovação permanente às oportunidades e riscos. A palavra empreendedorismo vem do francês "entrepreneur" que faz referência a empreendedorismo e que nasceu no início do século XVI. Os franceses entenderam o significado da palavra a outras pessoas conhecidas como os aventureiros, como os construtores de pontes, estradas e os arquitetos daquela época. No minidicionário Luft, empreender significa "por em execução"; e empreendimento significa "empresa, ato de empreender" (LUFT, 2001), o que chega ao ponto de análise do presente artigo, o termo empreendedorismo como ponto de partida para o cenário atual de Patos de Minas (MG), no que diz respeito à economia local.

Economicamente falando, o escritor francês Richard Cantillón, no ano de 1755, definiu o empreendedorismo como o processo de enfrentar a incerteza. Até o início do século XX, o empreendedorismo não foi reconhecido na economia como uma atividade real, portanto, um empreendimento com risco não fazia parte das análises econômicas do início do século passado. O risco é um fator nato do empreendedorismo, porém devemos esclarecer que um empreendedor pode, com uma boa ideia, conseguir e superar o objetivo proposto pelo empreendedorismo a que se atém. O empreendedorismo leva a fins desconhecidos que só se fazem reais quando um projeto empreendedor começa a funcionar.

Em um editorial do jornal ``Entrepreneurship & Regional Development ``, por exemplo, os autores salientam como o empreendedorismo vem sendo cada vez mais reconhecido e significativo para o desenvolvimento econômico e para a solução da pobreza em todo o mundo. Aponta-se também como o papel do empreendedorismo "se tornou tópico cada vez mais importante na gestão" (Si et al., 2020, p. 1- 3) e como a teoria e a

prática devem direcionar os pesquisadores para observar e explicar as adversidades em tempo real (THOMPSON; VERDUIJN; GARTNER; 2020).

No cenário nacional, Minas Gerais ocupa, atualmente, o segundo lugar como um dos melhores saldos de empregos no período de janeiro a maio de 2021, com mais de 74 mil vagas com carteira assinada, segundo a Agência de Notícias do Sebrae. O estado perde apenas para São Paulo, que acumulou mais 146 mil vagas de emprego nesse mesmo período. O estudo aponta ainda que as micro e pequenas empresas foram responsável por cerca de 11% desse aumento. O que chama a atenção para outro fator: O período de pandemia que tem afetado o cenário econômico do país deste marco de 2020. Entretanto, esse aspecto será abordado mais adiante, no presente artigo.

Antes, falaremos a respeito de Patos de Minas, cidade do interior de Minas Gerais, que também passou por mudanças ao longo da pandemia, gerando novos setores de emprego e microempreendedores, que viram na crise uma oportunidade de abrir novos negócios.

4.2 Empreendedorismo em patos de minas

De acordo com dados disponibilizados no site da Câmara Municipal de Patos de Minas - MG, o município está situado na Mesorregião do Triângulo Mineiro e do Alto Paranaíba e é considerado um pólo econômico regional. Inúmeros fatores contribuem para esse sucesso econômico e social. Vale destacar, que um deles, é a localização estratégica, que liga o município a grandes centros comerciais, como São Paulo e Belo Horizonte. Isso facilita o intercâmbio comercial, o desenvolvimento ordenado e a qualidade de vida da população**.**

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, o município de Patos de Minas-MG possui atualmente cerca de 153.585 habitantes e conforme dados do MaisMei, que é uma plataforma feita para o microempreendedor individual, cerca de 46.662 desses habitantes movimentam a economia local e nacional, por se tratarem de pessoas economicamente ativas. Ainda de acordo com esses dados, pode-se afirmar que o crescimento e desenvolvimento do município é devido às 20.259 empresas registradas na cidade que geram empregos para a própria população e das cidades ao seu entorno.

De acordo com dados do Microempreendedor Individual - MEI, Patos de Minas tem cerca de 10.863 microempreendedores individuais registrados e as cinco principais atividades de atuação são: Reparação de relógios; Ensino de artes cênicas; Envasamento e empacotamento sob contrato; Reparação de joias e Serviços de funerárias. Em 2020, de acordo com dados do Sebrae Minas, esse número já era superior a 16 mil microempreendedores cadastrados. O que demonstra um crescimento superior a 50% do número anterior. A Pandemia surge como aspecto influente para o aumento de micro e pequenos empresários no município, em contrapartida aos números de desemprego em todo o país. Nesse sentido, falaremos mais a respeito do cenário pandêmico e econômico

no tópico a seguir.

4.3 Empreendedorismo em meio a pandemia

Em diferentes aspectos, a pandemia trouxe muitos desafios, mas também muitas oportunidades. Empreendedores e microempreendedores foram os mais afetados pela crise e precisaram se adaptar e se reinventar perante ao novo cenário. A crise foi o impulsionamento necessário para que os brasileiros embarcarem no mundo do empreendedorismo como busca de renda e/ou sobrevivência.

De acordo com o site Agência Brasil, o país registrou o maior número de empreendedores de sua história em 2020. O aumento foi de 14,8%, na comparação com o mesmo período de 2019, chegando a 10,9 milhões de registros. Em uma pesquisa realizada pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) em conjunto com o Sebrae, a taxa de empreendedorismo no país bateu recorde, com maior número de novos autônomos nos últimos 20 anos. Aproximadamente 25% da população adulta adotou o formato como trabalho.

Segundo dados do Portal do Empreendedor, do governo federal, foram cerca de 1,15 milhão de novas formalizações entre o final de fevereiro (pouco antes do início da pandemia), até o final de setembro. Vale ressaltar que esse setor representa 99% dos negócios privados e 30% do Produto Interno Bruto (PIB, soma dos bens e serviços produzidos) do país.

Além disso, o número de inscritos como Microempreendedores Individuais (MEIs), no estado de Minas Gerais, também apresentou um crescimento de 20%, nos meses de janeiro a maio de 2020, em relação ao mesmo período de 2019. Segundo dados do Sebrae Minas, no mês de maio do ano de 2020, havia 1,152 milhão de mineiros registrados como MEI. O número representa 11% do total no país. Entretanto, o índice poderia ser superior, não fosse a resistência da população em realizar o cadastro na modalidade MEI. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), somente nos meses de janeiro a março de 2020 – incluindo o primeiro mês da pandemia no país –, 2,4 milhões de mineiros, ou 25% dos trabalhadores acima de 14 anos do Estado, disseram atuar por “conta própria”, sem registro. Além deles, pouco mais de 1,1 milhão definiram-se como “sem carteira”, constituindo igualmente potenciais candidatos ao MEI.

Com o distanciamento social, as limitações de mobilidade e de aglomerações, a necessidade de novos formatos para fazer com que os negócios obtivessem sucesso e atendessem a demanda atual, fizeram com que a tecnologia e a internet se tornassem um grande aliado. Devido a necessidade de ficar em casa, as pessoas passaram a usar mais a internet para diversas atividades, como o serviço de delivery e prestações de serviços a domicílio. Segundo dados da Anatel, Agência Nacional de Telecomunicações, houve aumento de 50% no uso da internet durante a pandemia.

Em contrapartida, uma notícia publicada pela Agência de Notícias do Sebrae, em 17

de junho de 2021, aponta que Minas Gerais é o estado com maior índice de mortalidade de pequenos negócios, com até cinco anos de atividade no país, com 30% do total. Dentro dessa categoria, outro dado que chama a atenção é que os microempreendedores individuais estão entre os que mais encerram suas atividades, ocupando 29% do índice. Este é um aspecto importante para se analisar a situação futura no país, considerando os próximos cinco anos, em que, provavelmente, haverá uma mortalidade ainda maior do número de empreendimentos. Isso se deve ao fato de que muitos dos que migraram para novos setores e abriram empresas por conta própria, por vezes, não têm o preparo necessário para manter o negócio e, diante das primeiras crises, se veem obrigados a fechar as portas. Patos de Minas é uma cidade conhecida por esses aspectos: ao passo que muitos empreendimentos novos surgem no município, pouco duram por falta de preparo e inovação.

Finalizados os estudos acima, passaremos para a análise conclusiva dos fatos apresentados.

5 | METODOLOGIA

Nesta etapa do projeto, foram utilizadas como ferramentas de estudo e análise a pesquisa bibliográfica, na qual foram revisados artigos e notícias a respeito de empreendedorismo e do cenário da pandemia no Brasil. Todo o material estudado serviu de embasamento no artigo, para compreender se houve ou não crescimento no número de empreendedores na cidade de Patos de Minas durante a pandemia e quais os impactos dela nesse contexto. Para isso, foram necessários estudos acerca do município, a fim de situar o leitor sobre o cenário estudado, quantos habitantes residem em Patos, pelo censo do IBGE, bem como a quantidade anterior à pandemia de empreendedores locais. Após, foi analisado qual o cenário de empreendedores durante a pandemia, quantos surgiram em meio à pandemia durante o ano de 2020. Também foi necessário analisar quais os impactos do crescimento de empreendimentos na economia local.

Por meio de pesquisa bibliográfica, foram analisados os principais impactos da pandemia no município de Patos de Minas; quantos empreendedores surgiram nesse período e quantos tiveram que fechar seus negócios. Também foi necessário esse modelo de pesquisa para compreender qual a população local, histórico da cidade com o comércio local e quanto este é responsável por girar a economia da cidade. O modelo de pesquisa bibliográfica permitiu ainda compreender quais os contrapontos ao crescimento do número de empreendedores em meio a pandemia, no qual pode-se citar ainda o número de empreendedores individuais que deixaram de existir e por que isso ocorreu.

A importância da pesquisa bibliográfica se deve principalmente ao fato de possibilitar aos estudantes, a análise do que os especialistas e estudiosos já realizaram e quais conclusões tiveram de seus estudos. O principal material utilizado aqui, vale salientar,

foi o acervo de reportagens produzidas por veículos de comunicação especializados em economia e negócios. Logo, os dados apresentados são frutos de checagens e apurações de outros meios igualmente sérios e dedicados à veracidade dos fatos.

6 I ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

A crise gerada pela pandemia do novo coronavírus foi além da saúde e impactou todas as áreas da vida em sociedade. Com o fechamento de lojas e as medidas de isolamento social como alternativa para conter a propagação do coronavírus acertaram em cheio as empresas que atendiam apenas em pontos físicos. Em meio a tantas restrições e limitações impostas, provocou grandes mudanças na rotina da população. Muitos setores foram impactados negativamente, mas por outro lado, outros avançaram. Os serviços online e o uso da internet são exemplos disso. De acordo com o site iTC, o tráfego registrado em março de 2020 foi de 11 Tb/s. Um valor considerado alto, visto que a média por segundo de terabits ficou em torno de 4,69 Tb/s no ano de 2019.

Entre as áreas que têm se destacado em meio a pandemia, podemos salientar os serviços de streaming de filmes; o uso de redes sociais para entretenimento; os serviços de delivery de comida e supermercado; os aplicativos de vendas; o home office; as compras no e-commerce; as academias digitais; aulas e cursos online, dentre outros.

Se a internet já era importante, hoje ela virou a única alternativa. Ela se tornou um refúgio diante das incertezas da Covid-19. Em um contexto no qual foi vedado o contato físico, as redes sociais passaram a ser uma maneira primordial de comunicação das empresas e se tornaram estratégicas para reforçar a marca, além de fomentar as vendas. Assim, as empresas estão cada vez mais presentes na vida dos clientes.

Os trabalhadores do país se reinventaram e descobriram uma nova forma de se manter seu estabelecimento aberto e lucrativo. Lojas de diversos setores têm aproveitado as redes sociais para promover lives de vendas e leilões que têm sido considerado um grande sucesso. Geralmente são aplicados descontos e sorteios para atrair o público durante os eventos on-line.

Podemos destacar também, os aplicativos de delivery como iFood, Taki, Tonolucro, 99 Food, onde é possível encontrar grande variedade de comidas, doces e bebidas. Muitos comércios de localização fixa têm se aproveitado dessa tecnologia para não perder vendas e continuar acessível a seus clientes. Até mesmo as farmácias e supermercados também já podem ser encontrados dentro desses aplicativos. Além disso, lojas de roupas, sapatos e acessórios também aderiram ao sistema de delivery.

Outro setor que também se reinventou foram os aplicativos de corrida em Patos de Minas. Devido à diminuição de passageiros, ocasionado pelas medidas de prevenção à Covid-19, os motoristas de aplicativos começaram a fazer entregas, no intuito de suprir suas necessidades e manter o número de corridas.

De acordo com a última pesquisa realizada pela Agência Sebrae, Patos de Minas já era considerada a cidade da região com maior número de Microempreendedores Individuais (MEI) formalizados em 2019. Bares; cabeleireiros, manicure e pedicure; promotores de venda e comerciantes de artigos de vestuário e acessórios estão entre as profissões com maior destaque na época, totalizando 8.571 MEIs.

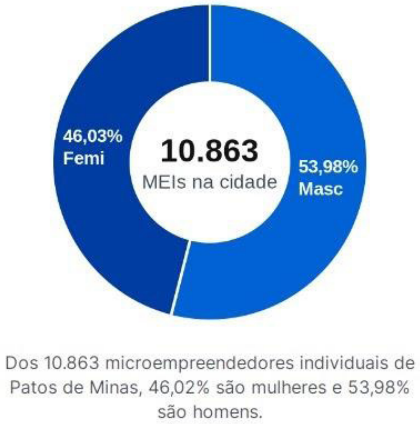
Na tabela abaixo, é possível observar os principais números de crescimento de MEI na região naquele ano:

Município	2018		2019		Crescimento em 2019	Crescimento % em 2019
	MEI	% no total	MEI	% no total		
Patos de Minas	7.032	0,8%	8.571	0,8%	1.539	22%
Microrregião de Patos de Minas	13.142	1,5%	15.689	1,5%	2.547	19%
Região Noroeste e Alto Paranaíba	35.052	3,9%	40.745	3,8%	5.693	16%
Minas Gerais	892.231	-	1.073.166	-	180.935	20%

Fonte: (agenciasebrae.com.br)

De acordo com dados mais recentes do MaisMei, Patos de Minas possui atualmente 10.863 microempreendedores individuais registrados. Isso representa um aumento de 2.292 novos cadastros no MEI em 2020. Resultado que comprova o aumento de microempreendedores em Patos de Minas mesmo durante uma pandemia que assolou o mundo.

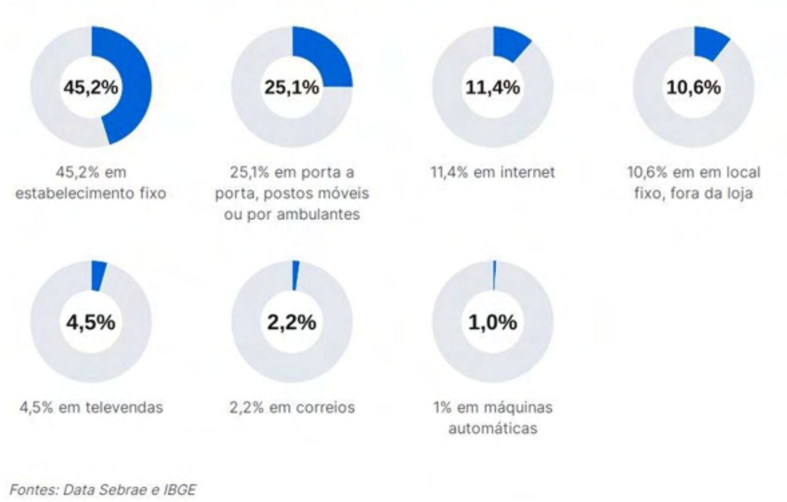
No gráfico abaixo, foi especificado as porcentagens referentes ao sexo e idade dos microempreendedores registrados em Patos de Minas. Foi identificado que mais de 46% dos microempreendedores são mulheres e mais de 53% são homens. Já a média de idade deles está entre 31 a 40 anos.





Fontes: (Data Sebrae e IBGE)

Neste outro gráfico, temos informações sobre como e onde os microempreendedores do município atuam no mercado de acordo com dados do Data Sebrae e do IBGE.



7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse sentido, três aspectos podem ser analisados em se tratando de Patos de Minas, o cenário pandêmico vivo ainda em meados de 2021 e a abertura de novos empreendimentos neste contexto.

O primeiro diz respeito ao fato de a cidade de Patos de Minas ser um local forte para os negócios, compondo um ponto estratégico entre as cidades de São Paulo e Belo

Horizonte - duas grandes capitais do sudeste do país; a população de Patos é adepta aos novos mercados e aproveita bem os obstáculos impostos por um cenário de crise para se reinventar e manter a renda pessoal e familiar em dia. O segundo é que, no que diz respeito ao setor econômico, a pandemia não é um fator de risco completamente destruidor de mercado, pois é possível fazer negócio mesmo diante de medidas como o distanciamento social, o isolamento e a ausência quase completa de contato entre as pessoas. Forte influenciador dessa mudança de mercado é a internet, que já existia e tornou-se ainda mais evidente como ferramenta de comunicação também nos ambientes de trabalho, nos meios de compra e venda e demais serviços à comunidade.

Além disso, vale destacar as facilidades em se descobrir novos meios para se trabalhar, montar o próprio negócio e viver dele. Ato igualmente visível no período pandêmico, por muitos brasileiros e brasileiras. O problema, no entanto, é a taxa de mortalidade dos pequenos negócios, que também é alta em todo o estado de Minas Gerais. Abrir um novo empreendimento, apenas por enxergar uma oportunidade de obter lucros, pode ser agir pelo impulso e, muitas vezes, pelo desespero de se ver no mercado de trabalho, bem como meio de sair da crise. No entanto, quando não se tem as ferramentas corretas para manter um negócio, as possibilidades de fechar as portas por falta de estratégicas são ainda maiores.

Conforme apresentado, mais de 20% dos negócios de micro e pequenas empresas são desfeitos num prazo de cinco anos de atividade. analisar quais aspectos favorecem para que esse fato ocorra e quais meios são necessários para que ele não torne a acontecer pode ser uma boa estratégia para quem pensa em abrir um negócio e se manter no mercado.

REFERÊNCIAS

Agência Brasil, **Pandemia faz Brasil ter recorde de novos empreendedores.** Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-10/pandemia-faz-brasil-ter-recorde-de-novos-empreendedores>. Acesso em 10 de mai.2021.

An International Journal, **Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional.** Disponível em <https://www.tandfonline.com/toc/tepn20/current>. Acesso em mai.2021.

Câmara Municipal, **Conheça Patos de Minas.** Disponível em <https://www.camarapatos.mg.gov.br/index.php/pages/conheca-patos-de-minas>. Acesso em 10 de mai. 2021.

IBGE, **Empreendedorismo**. Disponível em < https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/empreendedorismo.html>. Acesso em 13 de mai.2021

IBQP, **Global Entrepreneurship Monitor.** Disponível https://ibqp.org.br/gem/. Acesso em mai. 2021.

ITC, **Como a pandemia tem impactado no aumento do tráfego na internet?** Disponível em <http://itc.com.br/aumento-do-trafego/>. Acesso em 12 de mai. 2021.

MAISMEI, **MEI Microempreendedor Individual em Patos de Minas, MG.** Disponível em <https://www.maismei.com.br/mei-microempreendedor-individual-patos-de-minas-mg> Acesso em 10 de mai. 2021.

Portal do Empreendedor. Disponível em <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor> Acesso em 11de mai. 2021.

Sebrae, **Agência Sebrae Notícias.** Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/asn/Noticias>. Acesso em 15 de mai. 2021.

Sebrae, **Agência Sebrae Notícias.** Disponível em <http://www.mg.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MG/minas-gerais-teve-o-segundo-melhor-saldo-de-emprego-no-acumulado-de-2021,c9c80fda9e7c9710VgnVCM100000d701210aRCRD> Acesso em 19 de jun 2021.

Sebrae, **Agência Sebrae Notícias.** Disponível em <http://www.mg.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MG/minas-gerais-lidera-mortalidade-de-pequenos-negocios-no-pais,f170bf5feca1a710VgnVCM100000d701210aRCRD> Acesso em 19 de jun 2021.

Sebrae, **Agência Sebrae Notícias.** Disponível em <http://www.mg.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MG/minas-gerais-lidera-mortalidade-de-pequenos-negocios-no-pais,f170bf5feca1a710VgnVCM100000d701210aRCRD> Acesso em 19 de jun 2021.

CAPÍTULO 13

EMPREENDEDORISMO FEMININO: DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES EMPREENDEDORAS NA GESTÃO DE SEUS NEGÓCIOS

Data de aceite: 01/01/2022
Data de submissão: 30/11/2021

Paolla Jacomel Vieira
Universidade Estadual do Centro Oeste
Teixeira Soares - Paraná
https://orcid.org/0000-0001-8587-9824

RESUMO: O empreendedorismo está ligado à inovação, ao ato de criar coisas novas, junto com criatividade, eficiência, perseverança. O objetivo principal deste trabalho foi de verificar quais são as dificuldades e barreiras enfrentadas pelas mulheres ao abrirem seu próprio negócio. Foi realizada uma análise qualitativa com uma pesquisa de campo, por meio da realização de entrevistas, com 4 empreendedoras e, a partir dos resultados obtidos, foram feitas conclusões e sugestões para futuros estudos.
PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo feminino; dificuldades; preconceito; barreiras.

FEMALE ENTREPRENEURSHIP: CHALLENGES FACED BY WOMEN ENTREPRENEURS IN THE MANAGEMENT OF THEIR BUSINESS

ABSTRACT: Entrepreneurship is linked to innovation, the act of creating new things, together with creativity, efficiency, perseverance. The main objective of this work was to verify the difficulties and barriers faced by women when opening their own business. A qualitative analysis was carried out with a field research, through interviews, with 4 female entrepreneurs and, from the results obtained, conclusions and suggestions for future studies were made.
KEYWORDS: female entrepreneurship; difficulties; prejudice; barriers.

1 | INTRODUÇÃO

O empreendedorismo está ligado à inovação, ao ato de criar coisas novas, junto com criatividade, eficiência, perseverança e etc. O empreendedor é uma pessoa criativa, marcado pela capacidade de atingir e estabelecer objetivos, também identifica oportunidades de negócio, toma decisões arriscadas e que objetivam a inovação.

O empreendedorismo é algo bem visto pela sociedade, pois é algo que traz esperanças de empregos e novidades para a sociedade, mas ainda é visto como uma atividade masculina, isso acontece pelo fato da mulher ser vista por muito tempo no estereótipo de dona de casa, mãe e esposa. De acordo com Michelle Perrot (2007, p.109) “as mulheres sempre trabalharam. Seu trabalho era da ordem do doméstico, da reprodução, não valorizado, não remunerado”. Mesmo atualmente, com todas as mudanças que vem ocorrendo na sociedade, as mulheres ainda carregam esse estereótipo de ser do lar, dona de casa, mãe e esposa. E quando elas tornam-se empreendedoras, a sociedade considera como sendo algo extraordinário,

novo, como se as mulheres não tivessem a mesma capacidade que tem os homens de ter uma ideia empreendedora e abrir uma empresa.

A entrada das mulheres no mercado de trabalho e, também, no ramo do empreendedorismo trouxe mudanças significativas nos modos de se idealizar as relações profissionais e as táticas empresariais, além de interferir nas formas de se perceber os clientes no que diz respeito às suas demandas e pretensões

Tendo em vista o papel da mulher como empreendedora, esta pesquisa tem como objetivo identificar os maiores desafios enfrentados pelas empreendedoras, nas cidades de Irati, Ivaí e Teixeira Soares, observando como elas dividem o seu tempo cuidando da sua empresa e das atividades domésticas, bem como da família, concomitantemente.

2 | OBJETIVO

Para a mulher que decide empreender são muitos os desafios encontrados no caminho como os de qualquer empresário, porém por ser mais sensibilizada deverá ter uma força mais resistente para conseguir chegar ao objetivo final. Infelizmente ainda vivemos em um mundo onde as mulheres sofrem algum tipo de preconceito e, no meio empresarial, isso acontece com mais frequência, muitas vezes são consideradas incapazes de progredir com uma abertura de empresa e todo o processo que a ela condiz.

Diante disso, o objetivo da pesquisa é: analisar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres empreendedoras na gestão de sua empresa nas cidades de Irati, Ivaí e Teixeira Soares.

3 | METODOLOGIA

O projeto está na parte metodológica da classificação quanto ao tipo da pesquisa feita, caracterizado como teórico empírico, onde existe parte de uma teoria e dentro desta teoria uma busca, ou seja, investigação de determinado fenômeno social da realidade, que neste caso está ligada ao tema de empreendedorismo feminino.

O presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa básica. A pesquisa básica tem como finalidade gerar novos conhecimentos que serão úteis para o desenvolvimento da Ciência, sem uma aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses universais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; APPOLINÁRIO, 2011). O tipo de pesquisa básica visa entender novos fenômenos; gerar conhecimentos básicos para o avanço da ciência e de novas pesquisas, mas sem incluir uma aplicação prática que já esteja prevista; exige a divulgação dos conhecimentos adquiridos.

Quanto sua classificação a partir do método é uma classificação indutiva pois, parte de um fato comprovado para possíveis generalizações. Parte do particular e coloca generalização como um produto posterior do trabalho na coleta de dados particulares. É fundamentado na experiência. Alguns casos particulares são observados e constatando-se

resultados similares, procede-se a generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos (CERVO; BERVIAN, 2002; GIL, 1999).

Quanto ao seu nível é explicativo, pois procura identificar fatores dos fenômenos, através de resultados irá ter uma explicação do porquê chega-se àquela conclusão. Visa explicar por que o fenômeno ocorre, quais os fatores que o causam ou contribuem para sua ocorrência, ou qual é a explicação para a relação existente entre dois ou mais fenômenos (CERVO; BERVIAN, 2002; GIL, 1999).

Sobre a classificação quanto sua estratégia usa-se o método de estudo de campo, onde o mesmo corresponde à observação, coleta, análise e interpretação de fatos e fenômenos que ocorrem em ambientes naturais de vivência das mulheres entrevistadas. Vergara (2004, p. 47) diz que a pesquisa de campo: “é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. A pesquisa também é considerada de campo, pois foram realizadas entrevistas junto a mulheres empreendedoras.

A entrevista caracteriza-se por ser um instrumento de coleta de dados no qual o entrevistador faz perguntas ao entrevistado que, oralmente, lhe responde. Segundo Dencker (2000), as entrevistas podem ser estruturadas, constituídas de perguntas definidas ou semiestruturadas, permitindo uma maior liberdade ao pesquisador.

Outra fase do trabalho foi citar os instrumentos de coleta de dados das mulheres e assim se dará com a realização das entrevistas.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 195):

> A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Ainda de acordo com Lakatos e Marconi (2003) o método de coleta de dados, a partir de entrevistas oferece vantagens e também limitações, algumas das vantagens é a possibilidade de se coletar dados de uma população analfabeta e também alfabetizados, tem a oportunidade de coletar dados que não se encontram em fontes documentais. A limitação desse método pode se dar a partir da dificuldade de expressão de ambas as partes, tanto do entrevistado como do entrevistador, o entrevistado pode acabar sendo influenciado conscientemente ou inconscientemente pelo entrevistador.

Quanto a sua natureza ela é qualitativa, pois abordam opiniões de diferentes mulheres quanto sua vivência sendo empreendedora de seu próprio negócio, dá atenção aos detalhes da rotina, esse tipo de pesquisa não emprega dados estatísticos para entender determinada situação, utilizando a observação e a entrevista como coleta de dados.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Verificou-se certa dificuldade em conseguir que as empreendedoras aceitassem ser entrevistadas e isso ocorreu principalmente na cidade de Ivaí onde poucas aceitaram a contribuir com a pesquisa, uma das empreendedoras que se dispôs a participar da entrevista disse que participaria, mas que não saberia se estaria a altura para contribuir com a pesquisa já que segundo ela não tem "estudo", pois a mesma apenas estudou até a 3ª série do ensino fundamental. Outras se mostraram indiferentes e não quiseram participar, alegando falta de tempo.

Na cidade de Ivaí duas empreendedoras aceitaram a participar da entrevista, onde uma delas trabalha no ramo de confecção e locações de roupas de festa, e outra oferece o serviço de hortifrúti e floricultura. Realizando um pequeno levantamento bem como na procura por empreendedoras que aceitassem a participar da pesquisa pode-se perceber que em sua maioria os empreendimentos femininos se concentram no ramo de confecções, ou seja, elas possuem lojas de roupas, acessórios, maquiagens, ateliês de concerto e confecções, aluguéis de vestidos de festa, salão de beleza e uma minoria tem empreendimentos em outros ramos como clinicas, escritórios ou outros.

Na cidade de Irati pode-se perceber que a maioria das empreendedoras são do ramo de confecções, foi visado a disponibilidade de algumas empreendedoras deste ramo onde apresentou-se a entrevista e muitas não deram seu devido retorno no prazo necessário. Por tanto foi selecionada uma entrevista de uma contadora da cidade, onde ela tem um escritório contábil no centro de Irati que prestam serviços, fazem a abertura e o encerramento de empresas, cuidam da parte fiscal, pessoal e contábil e prestam serviços de assessoria para os clientes. Vê-se que esse ramo contábil é menos desejado pelas mulheres, muitas se dedicam mais na moda da contemporaneidade ou em coisas que não ofereça tantos desafios para serem passados. Começar empreendendo em um escritório contábil com somente uma amiga junto não foi tão fácil como parece para a empreendedora C.

Na cidade de Teixeira Soares foi realizada uma entrevista com uma empreendedora que atualmente trabalha no ramo de confecções e artigos para decoração, a mesma ficou muito contente pelo convite e aceitou no mesmo momento participar da entrevista, pois defende muito seu gênero, diz que as mulheres devem ser inseridas dentro de qualquer ramo trabalhista, pois elas são capazes de qualquer coisa. Aliás, conclui-se que o que determina quem você é, é somente a sua dedicação e força de vontade, características que descrevem muitas mulheres na opinião da empreendedora D.

5 | CONCLUSÃO

Conclui-se que as mulheres que empreendem enfrentam vários tipos de dificuldades tidos como normais de cada um que decide abrir uma empresa. Pode-se perceber que teve

os dois tipos de empreendimento, por necessidade e por oportunidade. Vê-se também que o empreendimento feminino concentra-se em sua maioria no ramo de confecções, mas há uma grande parcela inserida em outros ramos, como por exemplo a empreendedora que oferece serviços e produtos de hortifrúti e prestação de serviços contábeis.

Acredito que um dos fatores de sucesso do empreendedorismo feminino passa por uma administração mais singular onde elas têm em mente um aspecto de independência haja vista que a abordagem de liderança de muitas mulheres é fruto de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos, interesses e sonhos. Apesar deste estilo de persistência pertencer e estar mais presente no gênero feminino, não se pode radicalizar como sendo exclusivo das mulheres.

As mulheres têm muita facilidade em questão de motivar seus funcionários e prezar o bem estar dos mesmos dentro da empresa, acredita que elas colocam a cooperação acima da competição, incentivando a comunicação aberta e requerendo a contribuição do funcionário para que se estabeleçam metas com as quais todos concordem, cooperando assim de maneira geral com a empresa que estão inseridos, e a crescente autonomia entre os membros da equipe, bem como se permitem administrar os relacionamentos levando em conta momentos de diversões sabendo entre eles juntar a satisfação dos clientes com a satisfação deles mesmos.

Apesar de buscar vários objetivos dentro de um ciclo no próprio negócio levando em consideração todas as dificuldades e barreiras encontradas durante esse processo, ainda assim dando ênfase nas mulheres elas destacam que conseguem conciliar a vida profissional com a pessoal e ainda assim terem sucesso nas buscas de melhorias e soluções de seus problemas empresarias, em alguns momentos de turbulência a família faz questão de participar do procedimento dando apoio e incentivo para não deixar que nada faça com que elas desistam, e muitas verem sua família como uma motivação para seguir em frente como já citado a persistência é algo visível em todas as empreendedoras e ao mesmo tempo sonhadoras que buscam realizar tudo que constroem dentro da imaginação.

Espera-se que futuramente os preconceitos ainda encontrados em algumas empresas se acabem, pois sem eles tudo só tende a favorecer o crescimento e a realização pessoal das mulheres. Para um próximo estudo será interessante uma abordagem não só da opinião das mulheres empreendedoras como também a visão dos homens empresários sobre os preconceitos e as barreiras que as mulheres empreendedoras enfrentam.

REFERÊNCIAS

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

GERHARDT, E. T.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; *MARCONI*, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, *2003*.

PERROT, M. **Minha história das mulheres**. Tradução de Ângela M. S. Correa. São Paulo: Contexto, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, *2004*. ; PECI, Alketa.

CAPÍTULO 14

ANÁLISE DO PERFIL DE MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL EM TEMPOS DE COVID-19

Data de aceite: 01/01/2022

Valéria Pereira dos Santos

RESUMO: Este trabalho objetiva analisar o crescimento do número de microempreendedor individual (MEI), o impacto econômico em índices oficiais. Para isso, é necessário compreender o empreendedorismo e seu conceito e desafios para o empreendedor. Através dos dados obtidos pela pesquisa, foi possível concluir que o aumento de abertura de MEI coincide com a crise sanitária trazido pelo COVID-19, bem como identifica os tipos de atividades. Por meio do estudo realizado, foi possível confirmar que o tipo simplificado de empresa facilita a abertura e funcionamento de atividades, pois, poderão trazer rentabilidade para muitas pessoas e impulsionar o empreendedorismo no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Atividades. Abertura De Empresas

ABSTRACT: This work aims to analyze the growth of the number of individual microentrepreneurs (MEI), the economic impact on official indexes. For this, it is necessary to understand entrepreneurship and its origins, the benefits and challenges for the entrepreneur. Through the data obtained by the research, it was possible to conclude that the increase in MEI opening coincides with the health crisis brought by COVID-19, as well as identifying the types of activities. Through the study, it was possible to confirm that the simplified type of company facilitates the opening and operation of activities, as they can bring profitability to many people and boost entrepreneurship in Brazil.

KEYWORDS: Entrepreneurship. Activities. Opening of companies

RESUMO SIMPLES

Empreender é um ato de coragem, pois, além de sair da zona de conforto que o mercado formal traz, recebendo salário mensalmente, está diretamente ligado a criatividade de quem irá oferecer o produto ou serviço e a disponibilidade de enfrentar a alta carga tributária e o processo burocrático para abertura de empresa no país. Mais do que uma burocracia, é uma opção escolhida por muitos brasileiros para ter renda, seja por falta de vaga no mercado de trabalho ou para ter autonomia, criando seu próprio negócio. Nese contexto, este artigo tem como objetivo apresentar o crescimento do número de microempreendedor individual (MEI), bem como identificar os tipos de atividades e o perfil no novo empreendedor, o tipo simplificado de empresa, facilita a abertura e funcionamento de atividades. Devido aos fins de ampliar uma área de conhecimento, essa pesquisa se enquadra na natureza básica, abordagem qualitativa, exploratória. Tem como coleta de dados fonte de livros e sites, sendo sua análise utilizada pelo método indutivo. O Microempreendedor Individual é um tipo empresarial simplificado que auxilia a atividade informal a se regularizar. A atividade informal pode ser considerada como um serviço realizado sem ter registro em nome empresarial, boa parte da população brasileira movimenta a economia com comércio informal. Tanto que, muitas

atividades consideradas simples, como: baleiro, churrasqueiro ambulante, doceiro, engraxate, jardineiro, lavadeira de roupas, motoboy, pipoqueiro, possuem CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) específicos para sua atividade empresarial, facilitando o acesso a sua regularização. Oito maiores atividades escolhidas de Microempreendedores Individuais (MEI) em 2020 CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS (CNAE) Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios Cabeleireiros, manicure e pedicure Obras de alvenaria Promoção de vendas Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares Comércio varejista de mercadorias, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns Atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza Número Geral de Microempreendedores Individuais (MEI) 2019: 9.430.438 / 2020: 11.316.853 / Crescimento 2019/2020: 1.886.415 A partir do diagnóstico colocado é possível verificar, na dimensão do número de MEI geral do Brasil, o aumento na base total 2019/2020 a concentração de 52,49% na região sudeste, 17,78% na região nordeste, 16,58% na região sul, 8,35% região centro-oeste, 4,80% região norte, conforme identificadoo aumento no ano de 2020 se faz em mesmo período de crise sanitária da pandemia de COVID-19, devido a perda de emprego, o empreendedorismo ou uma alternativa para ter renda durante esse período. Na dimensão do perfil do empreendedor, 54,57% com faixa etária de 31 a 50 anos, 22,04% com faixa etária 21 a 30 anos, ou seja, 76,61% dessa soma mostra a realidade de muitas pessoas com idade ativa para o mercado de trabalho, que optaram em empreender, sendo muitos trazidos pela realidade do desemprego napandemia.

PALAVRAS-CHAVE: Abertura de empresas, Atividades, Empreendedorismo.

CAPÍTULO 15

MARKETING DIGITAL E O PERFIL DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE DO IMPACTO DA COVID 19 NO COMÉRCIO DE CODÓ/MA

Data de aceite: 01/01/2022

Adson André Dos Santos de Andrade

Inácio Ferreira Façanha Neto

RESUMO: A presente pesquisa enfatiza o papel do Marketing Digital e o perfil do consumidor no cenário pandêmico causado pelo Covid-19 o qual precisou-se adotar medidas emergenciais como afastamento social e o fechamento dos comércios, contudo, buscou-se investigar as contribuições da utilização dessas ferramentas digitais no setor comercial da cidade de Codó – Maranhão como forma de conter a disseminação da doença, visto que, houve o aumento do uso de redes sociais pelos empreendedores como meio de divulgação de seus produtos, e consequentemente, o consumidor passou pelo processo de adaptação de uso das redes socias para diversas necessidades. Ademais, para alcançar tais objetivos, foi desenvolvida uma pesquisa quali-quantitativa descrita através de dados primários, por meio de questionários para coletar e analisar os dados. A partir da análise dos dados, observou-se que 89,7% dos que participaram desta pesquisa tiveram seus desejos de consumidor satisfeitos, vale ressaltar a notoriedade pertinente das mídias no sentido do comportamento do consumidor atualmente.
PALAVRAS-CHAVE: Consumidor. Marketing digital. Mídias Sociais

DIGITAL MARKETING AND THE CONSUMER PROFILE: AN ANALYSIS OF THE IMPACT OF COVID 19 ON THE CODÓ / MA TRADE.

ABSTRACT: The present research emphasizes the role of Digital Marketing and the profile of the consumer in the pandemic scenario caused by Covid-19 which needed to adopt emergency measures such as social withdrawal and the closing of businesses, however, we sought to investigate the contributions of the use of these digital tools in the commercial sector of the city of Codó - Maranhão as a way to contain the spread of the disease, since there was an increase in the use of social networks by entrepreneurs as a means of promoting their products, and consequently, the consumer went through the process of adapting the use of social networks for different needs. In addition, to achieve these objectives, a qualitative and quantitative research was developed, described using primary data, using questionnaires to collect and analyze the data. From the analysis of the data, it was observed that 89.7% of those who participated in this research had their consumer wishes satisfied, it is worth mentioning the relevant notoriety of the media in terms of consumer behavior today.
KEYWORDS: Consumer. Digital marketing. Social media

1 I INTRODUÇÃO

Os avanços do desenvolvimento das tecnologias na atualidade têm colaborado para o surgindo de diferentes ferramentas de comunicação e meios de divulgação, as quais ganham destaque pelo seu uso popular as mídias sociais, tais como o Instagram e WattsApp, utilizadas como meio de interação, informação e vendas nas grandes e pequenas empresas. Ademais, o empresário pode ter seu produto apresentado por meios tecnológicos de fácil utilidade, tais como celular, smartphone, computador entre outros. Além disso, é valido ressaltar que com o cenário atual de pandemia, os consumidores estão cada vez mais exigentes, contudo, buscando facilitar a experiência de compra de seus produtos, principalmente, em consequência do isolamento social que é de extrema necessidade neste momento (SAMPAIO; TAVERES, 2017; WERNEK; CARVALHO, 2020).

Nessa perspectiva, é notório que o marketing digital constitui um papel crucial na estruturação econômica das empresas nesse contexto de pandemia (COSTA; FIGUEREDO, 2020). Diante disso, há várias questões que precisam ser consideradas, como a utilização de forma correta das mídias sociais como veículo de venda, sendo assim necessário a realização do plano de marketing, de modo que as organizações devem considerar as influências da mesma nos dias atuais.

Partindo desse contexto que as tecnologias da comunicação e informação são grandes responsáveis por tal integração global, a partir de um sistema de comunicação digital que, ao mesmo tempo em que engloba diferentes culturas, as torna únicas, personalizadas de acordo com as identidades dos indivíduos. Nota-se que, cada consumidor tem evoluído em relações a novas aptidões e habilidades, já conseguem controlar o volume de informações que recebe, selecionando aquelas de maior interesse, que o ajuda no processo de escolha (JUNQUEIRA, 2011).

A disseminação de informações que a internet alavancou, é um fator de extrema importância para os consumidores e as organizações, aliada à agilidade de acesso as informações tornaram mais competitivo o cenário de vendas e consumo. Se tornando uma necessidade o marketing ser cada vez eficiente. O novo marketing é claramente mais sobre as mídias sociais e da nossa capacidade de atingir indivíduos (KOTLER, 2010).

Toda essa evolução tecnológica na relação consumidor e negociador fizeram com as marcas investissem muito mais nas mídias sociais procurando estratégias que despertem o desejo de consumidor seu produto, atendendo sempre as reais necessidades do consumidor tendo que apresentar diferencial competitivo, possibilitando alcançar os objetivos organizacionais, visto que muitos consumidores estão tomando suas decisões de compra através das informações e opiniões que são expostos nas redes sociais. Diante desse contexto, a problemática a ser analisada será: Como está sendo a utilização do Marketing Digital enquanto estratégia empresarial no combate ao Covid-19?

Objetivo geral deste artigo é investigar se houve a utilização do Marketing Digital

para o enfrentamento dos impactos causados pela Covid-19 no comercio de Codó/MA, neste cenário foi estudado alguns tópicos nos quais fez-se necessário a aplicação de um questionário para saber em relação ao marketing digital e perfil do consumidor no período de pandemia da Covid-19, através das ferramentas do marketing, tais como as mídias sociais procurando também entender o comportamento do consumidor e a decisão de compra neste período.

Diante disso, esta pesquisa buscou investigar sobre a utilização do marketing digital como ferramenta de venda principalmente no período de pandemia onde o distanciamento social foi obrigatório, logo o fechamento de alguns estabelecimentos para poder evitar maior disseminação do vírus por conta do contato físico e o comportamento do consumidor nesse contexto, visto que, os empreendedores encontraram-se com a necessidade de utilizar o marketing digital, em grande relevância as mídias sociais para divulgarem seus produtos. Paralelamente, esta pesquisa busca também entender como o empreendedor e consumidor os quais não utilizam essas ferramentas (mídias sociais) se adaptaram para vender e comprar.

Para melhor compreensão acerca da estruturação desta pesquisa, foi realizado levantamentos bibliográficos secundários, por meio de artigos, livros e periódicos almejando a obtenção de conceitos estreitamente ligados aos conceitos de marketing digital e suas ferramentas, bem como o seu papel no período de pandemia, ou seja, para obter maior conhecimento do conteúdo investigado. Buscou-se ainda trazer a contextualização do papel do consumidor neste cenário (MATTAR, 2001).

Entretanto, este trabalho possui caráter quali-quantitativa descrita que se constitui através de dados primários, aplicando-se um questionário via formulário google forms (que é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google em 2018) para coleta e análise dos dados, a pesquisa procede com análise e discussão gráfica dos resultado dos dados obtidos, seguindo, portanto, para as considerações finais.

Os dados obtidos serão de extrema importância para compreender sobre o marketing digital e comportamento do consumidor no comércio de Codó Maranhão durante o período de Covid-19, é importante citar que esta pesquisa poderá ser utilizada como suporte para desenvolvimento de futuras pesquisas na área.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de marketing

O marketing é uma atividade de comercialização que teve a sua base no conceito de troca. No momento em que os indivíduos e organizações de uma sociedade começaram a desenvolver-se e a necessitar de produtos e serviços, criaram-se especializações. Aqueles que faziam certas atividades ou produtos mais bem feitos do que os outros começaram a

dedicar-se (CASAS, 2015).

Portanto, o marketing vem como uma ferramenta na qual desperta no consumidor o desejo por determinado produto ou serviço, logo facilita no processo de decisão de compra do cliente, seja no ambiente virtual, tais como as mídias sociais por ser um marketing que de certa forma e mais rápido de chegar ao um terminado público-alvo (TORRES, 2009).

O uso constante da Internet, mídias sociais e outros instrumentos de comunicação tem representado um grande desafio para as organizações. Por essa razão é necessário o desenvolvimento de uma melhor adaptação para os ambientes empresariais, ajustando da melhor forma possível as suas atividades administrativas, operacionais e estratégicas, para que elas não se percam em meio aos paradigmas gerenciais e culturais e consigam sobreviver em meio a este nosso cenário que prevalece (ROSA; CASAGRANDA; SPINELLE, 2017).

Ressalta-se a importância da definição do conceito de marketing que em tese pode ser um pouco complexa, pois cada autor traz observações e definições a respeito do marketing por perspectivas diferentes, porém em resumo quando ouvimos a palavra marketing ligamos ao conceito de que o marketing tem como uma das suas essências satisfazer as necessidades e desejos do cliente procurando entender e atender o que o público-alvo deseja.

Essas afirmações surgem através das práticas ou técnicas do marketing onde enfatizam que as necessidades dos clientes precisam ser supridas, ligadas por meio da venda, grau de satisfação ou buscando novas tendências de mercado, mas sempre em busca de novas informações e inovações que ajude a alcançar seus objetivos. As empresas devido ao mercado concorrente têm que enxergar os desejos e necessidades de seus consumidores sem medir esforços para atendê-los e fornecer produtos que eles desejam, tornando assim uma vantagem competitiva diante das concorrentes, já que um cliente satisfeito e encantado se tornará um cliente fiel (BARATA, 2011; VÁZ; 2010).

2.2 Marketing digital e suas ferramentas

O marketing surgiu a anos com características bem diferente dos dias atuais até mesmo pela forma de como foi se propagando sua expansão, observa-se isso no momento atual o marketing digital no acesso as informações se disseminação em questão de segundo por meio de ferramentas tecnológicas que impulsionam esses mecanismos que intermediam a informação nas mídias sociais , as novas tendências de marketing utiliza a internet como meio de comunicação, propaganda, publicidade entres outras estratégicas de marketing (PEREIRA, 2014; SEGURA, 2009).

As mídias sociais possibilitam a construção de um relacionamento, em forma de rede por se tornar uma comunidade na qual ocorre interação entre usuários pelo constante uso dela. Tais responsáveis pelo compartilhamento de ideias, informações na qual despertar os interesses de um determinado público alvo. As redes sociais e vista com ambiente que

promova interações mediadas pelo meio de comunicação seja ele o celular ou computador ambos permitem vivenciar mesma experiência, logo assim acontece a interação social em busca da comunicação (LOPES et al., 2014).

Partindo destes princípios, percebe-se o conceito de cultura intimamente ligados aos quesitos mencionados anteriormente que engloba toda a estrutura de pensamentos, sentimentos e atitudes, onde indivíduos podem compartilhar suas vivências através das mídias de sociais onde propicie no mesmo ambiente social possibilidade de conexão de indivíduos determinando assim aquilo que querem, tornando se assim uma segmentação de informação para os consumidores e as empresas que aderem ao marketing digital só tende a crescer ,pois o posicionamento de marcas nas mídias sociais cresce a cada dia mais (MATEUS, 2010; KOTLER, 2012).

Dessa maneira, as empresas são movidas a grandes desafios ao longo da sua jornada principalmente gerenciais a serem enfrentados pelas empresas atuais é a necessidade de estarem preparadas para agir em um ambiente de mudanças constantes, pois a cada dia de que passa novas ferramentas surgem e as empresas que visam o crescimento de sua marca deve ficar atenta aos processos continuo ao longo período, sempre buscando inovação e que propicie ao seu cliente uma experiência ao comprar de sua marca (KOTLER, 2010).

2.3 Mídias sociais: Instagram e WhatsApp

A globalização ligada aos efeitos do grande processo de consolidação do advento da Internet fez com que se introduzissem mudanças sociais e comportamentais de forma que as empresas deviam se modernizadas com passar do tempo para não ficar para trás, o mercado sempre em processo de mudança continua transformou-se definitivamente, o usuário que utilizam o Instagram e o WhatsApp tornou-se celetista com relação à publicidade que deseja encontrar, geralmente buscam referência ou mesmo pessoas contando sobre um terminado produtos de uma empresa buscando sempre pelo resultado mais relevante e vantajoso para ele (DE OLIVEIRA ROSA et al., 2017; GARCIA, 2007).

Nesse sentido, a internet está cada vez mais presente no dia a dia deste tipo de comunicação e é natural que organizações migrem para as mídias sociais, já que a comunicação destas já se concentra lá. Nesse sentido, os consumidores estão mais atentos e torna-se cada vez mais exigentes, as empresas viram-se obrigadas a usar as redes sociais para apresentar seus produtos então a presença digital se torna de extrema notoriedade e a criação de negócios por modelos virtuais cresce a cada dia , observações pertinentes e a criação de perfis de empresas no Instagram onde os mesmo podem divulgar seus produtos por meio de foto e vídeo e até mesmo compartilhar experiência de clientes. Tais informação são confirmadas com o acesso cada vez maior de empresas e usuários às redes sociais (ROSA; CASAGRANDA; SPINELLE, 2017).

Então as ferramentas Instagram e WhatsApp aproximam empresa e clientes

fazendo uma conexão e facilitando para o cliente no processo de decisão de compra pela praticidade e comodidade na realização da sua compra, sem contar que o cliente novo vê sugestões e indicações de clientes que já tiveram alguma experiência com a marca a qual se interessou. Portanto, o posicionamento de marca tão relevante quanto a produção do produto pois com isso faz o cliente viver uma experiência, nos dias atuais para uma empresa se destacar deve proporcionar uma experiência ao cliente, fazendo com que ele volte a comprar novamente da mesma.

2.4 A influência das redes sociais no processo de compra

Como já dito anteriormente clientes buscam vivenciar experiências com marcas tais como atendimento online com rapidez as pessoas buscam informações em processo acelerado, então quanto mais ágil ele resolver seu desejo mais satisfeito estará. Dessa maneira, as redes sociais em larga escala hoje conquistaram seu espaço na sociedade, e fez com que as pessoas se relacionassem dessa maneira, a influência que o consumidor tem de seus conhecidos. Além disso se estreitou a relação de proximidade das empresas com os clientes por meio da comunicação via Internet, fidelizando o consumidor de maneira cômoda e prática.

Para Almeida e Ramos (2012) o consumidor "propriamente dito", está à procura daquilo que deseja, esse fator incluem os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações, afirmando que as características permanentes dos indivíduos e as variáveis sociológicas influenciam neste comportamento e consequentemente no processo de decisão de compra. Logo perspectiva do consumidor no momento da decisão de realizar uma compra, especificamente relacionada o custo benefício e a utilidade em que os consumidores esperam obter desta experiência estão diretamente ligados à probabilidade de se utilizar a internet para fazer compras, hoje busca-se praticidade ainda mais nos dias que se vive uma pandemia onde o isolamento social e de extrema importância.

Os usuários das mídias sociais intervêm diretamente quando assunto é o que desejam consumir/comprar , assim levam em consideração pontos importantes, tais como a agilidade e a flexibilidade, sem contar que além de atingir seus clientes de forma imediata suas execuções e correções podem ser realizadas rapidamente, onde em um mercado competitivo, a velocidade de resposta pode ser um fator determinante para o sucesso. No momento que vivemos do imediatismo buscam respostas rápida para solucionar problemas corriqueiro do cotidiano seja ele comprar simples roupa, cosmético ou até mesmo remédio.

2.5 Comportamento do consumidor na nova era

A revolução tecnológica, mais conhecida como a era da informação, surgi assim um novo tipo de consumidor, onde ele tem acesso às informações de forma mais rápida e com alcances bem maiores, possuindo uma ampla possibilidade de escolhas de marcas, lojas ou qualquer outro meio que ajudem a realizar sua compra (SAMPAIO; TAVARES, 2017).

O marketing tem como princípio básico o quesito manter e fidelizar clientes procurando satisfazer suas necessidades. Embora esse conceito seja fundamental compreender o que leva os consumidores a comprar determinado produto ou serviço, observa-se a importância também de entender o que leva a apresentar estas atitudes e preferências por determinadas marcas. Então Tavares (2013) enfatiza que:

> Entender como o consumidor é influenciado na compra não é tarefa simples, mas essencial quando se inicia o processo mercadológico, em que se procura estudar o porquê da compra, como e quando o cliente vai optar em adquirir seus produtos e serviços. (TAVARES, 2013, p. 19).

De acordo com Poser (2010) o processo de decisão de comprar algo surge através do desejo de aquisição de algum produto ou serviço, que consequentemente se transforma em necessidades de consumo. É de grande importância analisar com clareza as diferenças entre clientes, consumidores e usuários de uma empresa.

Portanto as mídias sociais por ser uma rede de informação, as empresas devem ficar atentas se realmente estão despertando desejos, assim estimulando a fidelização do mesmo, pois quando o cliente pensar em adquirir algo se lembre de você como referência, sendo que todo processo de construção desta rede está ligado no posicionamento e na criação de estratégias eficientes para que o cliente fidelize a sua marca.

2.6 Ferramentas de vendas online na pandemia

Las Casas (2014, p. 42) define redes sociais como "um grupo de pessoas, de organização ou de outros relacionamentos conectados por um conjunto de relações sociais, como amizades, trabalho em conjunto ou uma simples troca de informações". Ressalta-se que as redes sociais são utilizadas como uma forma de expressar suas opiniões, estabelecer seus valores e relacionamentos com outras pessoas.

As empresas precisam buscar estratégias para fazer a utilização e exploração dessas ferramenta com o intuito de analisar e se comunicar com os clientes, assim criar um vínculo, e nada justo que usar o Instagram e WhatsApp que são de mais fácil acesso, logo manter um relacionamento duradouro, mantendo o contato com seu público-alvo onde a mesma tem influenciado na decisão de compra do produto final. Por seguinte um cliente satisfeito irá comunicar sua satisfação com o produto obtido, tendo assim um resultado positivo para a marca ou empresa analisada, que servirá de informação para possíveis clientes passando uma imagem positiva dos serviços prestados pela empresa ou organização.

No período mais extremo da pandemia onde isolamento social foi obrigatório a solução que acontecesse vendas nos comércios não essências eram as vendas online por meio das ferramentas já citadas anteriormente, o que se observou foi a importância que empreendedores tiveram em se sobre sair dessa crise sanitária e financeira.

3 | METODOLOGIA

A pesquisa feita para realização deste trabalho foi de cunho bibliográfica juntamente com uma pesquisa de campo por meio de um questionário, o qual os entrevistados responderam perguntas sobre ao tema abordado no qual buscará o recolhimento de dados visando observar as características, importâncias e comportamentos quanto aos consumidores digitais. O método foi escolhido, pois, com a presença de diversas bibliografias sobre esse tema, há várias informações que complementam a pesquisa em questão, e embasam ainda mais o tema escolhido. A coleta de dados produzirá informações que serão tabuladas e interpretadas estatisticamente, dessa maneira a pesquisa também pode ser reconhecida como de cunho quantitativo (MARCONE, 2016; CERVO; BERVAN; SILVA, 2007).

O questionário foi realizado com perguntadas fechadas, sendo assim facilita a coleta de dados para que sejam realizadas a interpretação estatística, dessa maneira as perguntas serão fechadas, o que favorece esse tipo de pesquisa. Quanto a escala escolhida do questionário é a de múltipla escolha, ou seja o entrevistado vai escolher uma opção que se adeque a sua preferência, sendo assim esse tipo de escala de extrema relevância para o artigo, pois demonstra as tendências e os comportamentos dos consumidores no ambiente digital principalmente no período de pandemia mais intenso onde teve o fechamento das atividades comerciais caracterizadas pela OMS como não essenciais.

Para o levantamento dos dados utilizados nesta pesquisa foi realizada a aplicação de questionário com uma amostra de 238 pessoas no município de Codó - Maranhão, na qual sua finalidade foi obter informações para entender a problemática levantada. Portanto, foram levantadas questões a respeito de gênero, faixa etária, nível de escolaridade, frequência do uso das mídias sociais, a utilização dessa ferramenta como meio de compra no período de isolamento social e demais questões assim abordadas nesta pesquisa.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Utilização da internet especificadamente o uso das mídias sociais tais como o Instagram e WhatsApp os quais propiciam diversos serviços na qual as empresas podem se destacar e alavancar suas vendas por meio delas, além de estar buscando satisfazer os desejos de seus clientes fazendo suas publicações se tornarem atrativas ao ver do consumidor/cliente. Para tanto, os gráficos a seguir mostrarão dados importantes desta pesquisa.

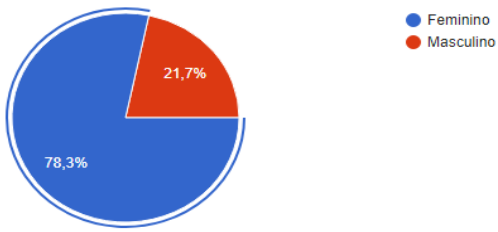


Gráfico 1- Percentual de entrevistados de acordo com o gênero.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2021).

Durante a pesquisa identificou-se que 78,3% dos indivíduos correspondem ao sexo feminino 21,7% ao sexo masculino, os participantes da pesquisa residem na cidade de Codó/MA, pois foi a cidade na qual o questionário foi aplicado.

A seguir o **Gráfico 2,** corresponde a faixa etária dos participantes da pesquisa e fornece subsídios para a compreensão do perfil etário dos entrevistados:

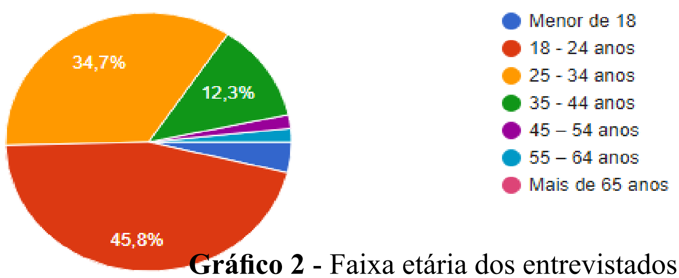


Gráfico 2 - Faixa etária dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2021).

Conforme os dados do gráfico mostrados acima cerca de 45,8% dos indivíduos que responderam à pesquisa estão na faixa de 18 - 24 anos, 34,7% possuem entre 25 á 34 anos e 12,3% entre 35 á 40 anos, os outros três grupos juntos apresentam um percentual de 7,2%. Diante do exposto é possível inferir que a predominância de jovens (entre 18 e 24 anos) que fazem a utilização das mídias sociais atualmente é bem acentuada com relação as outras faixas etárias e, portanto, de grande relevância ainda mais no período de pandemia ocasionado pelo Covid-19.

Ademais, com relação ao nível de escolaridade dos entrevistados o **Gráfico 3** apresenta a distribuição por etapas desde o Ensino fundamental a Pós-graduação.

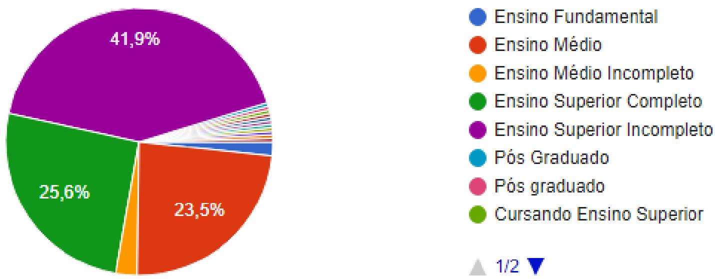


Gráfico 3 - Nível de escolaridade dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2021).

Nesta questão outro fator de suma importância observado durante a pesquisa foi o nível de escolaridade dos participantes, constatou-se que 41,9% tem ensino superior incompleto, 25,6% ensino superior completo e 23,5% possuem pós-graduação, estes três grupos constituem a grande maioria dos entrevistados e permite inferir que o grau de escolaridade dos mesmos é elevado.

Ao que tange a frequência do uso das mídias sociais o **Gráfico 4** traz informações importantes a respeito do aspecto abordado.

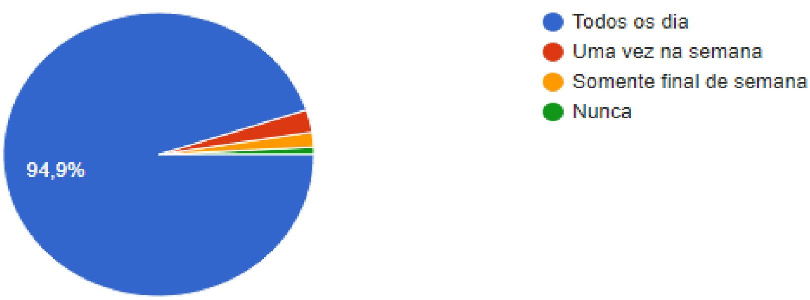


Gráfico 4 - Frequência de uso das mídias sociais.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2021).

No que diz respeito a análise do **Gráfico 4** observa-se que 94,9% dos participantes fazem o uso contínuo das mídias sociais, ou seja, utiliza todos os dias, enquanto 2,5 % faz uso somente uma vez na semana. Portanto observa-se que a praticidade no manuseio das mídias sociais possibilita uma comunicação e informação aos consumidores da era digital de forma mais rápida.

Para Felipini (2010) a internet mudou não apenas a forma das pessoas se comunicarem, mas interferiu como as pessoas fazem as compras, através das trocas de informações e conhecimentos sobre determinados produtos obtidos por meio dessa plataforma. Nesse sentido, as empresas devem se modernizar e utilizarem dessas ferramentas para fazerem a divulgação de seus produtos, pois os usuários dessas plataformas estão todos os dias nelas, assim terá um diferencial competitivo das demais, sempre buscando adaptar-se as novas mudanças que as mesmas promovam de forma contínua.

Isto posto, torna-se importante ressaltar quais as mídias socias mais utilizadas pelo público da pesquisa, por conseguinte o **Gráfico 5** mostra estes dados.

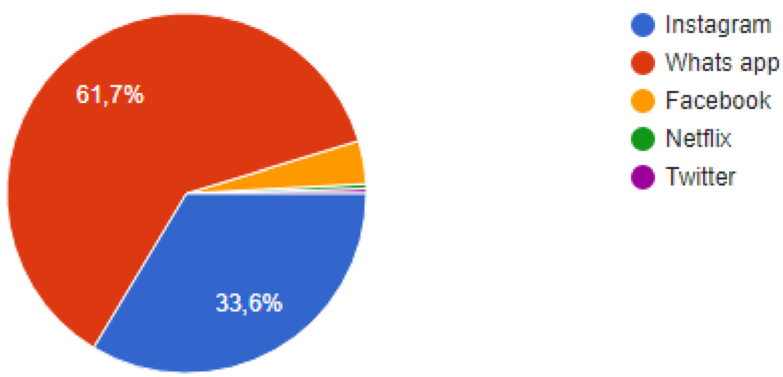


Gráfico 5 - Mídia social mais utiliza pelos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2021).

Para obter os resultados a presentados no gráfico acima os participantes foram questionados sobre quais são as mídias sociais mais utilizadas no seu cotidiano, o resultado para este questionamento pode ser interpretado da seguinte maneira onde 61,7% fazem o uso do WhatsApp, 33,6% Instagram e os outros 4,7% utilizam as demais mídias. Observa-se que a ferramenta WhatsApp está diretamente ligada ao contexto de comunicação e informação que acontece de maneira insânia, então as empresas que devem ficar atentas e utilizar esta ferramenta a seu favor, logo promovendo mais interação com seus contatos.

Las Casas (2012) destaca que os consumidores têm várias opções no mercado e cabe às empresas ficarem atentas e fornecerem motivos para atrair e manter seus clientes. Portanto, esse índice consta que as empresas fazem o uso em grande massa dessa ferramenta e cabe ao empreendedor ou o gestor de marketing propiciar estratégias que despertem o consumidor o sentimento desejo, além de procurar promover uma conexão. A

seguir o **Gráfico 6** indica a quantidade de horas que os entrevistados utilizam redes sociais.

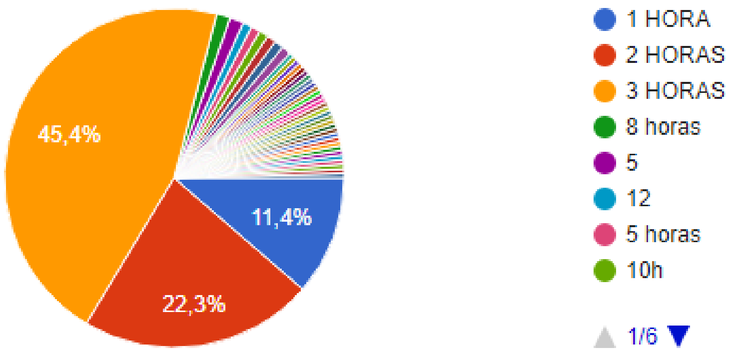


Gráfico 6 - Quantidade de horas por dia de uso das redes sociais

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2021).

Ao analisar os dados do gráfico acima quando se interroga em relação a quantidade de horas que os participantes desta pesquisa fazem a utilização das redes sociais pode se afirmar que 45,4% dos participantes utilizam cerca de 3 horas diária. A finalidade desta questão é identificar média de horas, sendo assim, com essa resposta as empresas sejam possíveis criar meios que os produtos vinculem em horários que podem ser programados e criar meios que os produtos sejam direcionados ao público-alvo. Neste contexto e primordial criar interações com seus clientes buscando estabelecer ligação entre o consumidor.

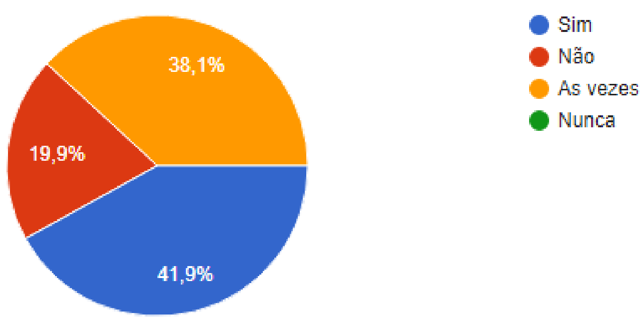


Gráfico 7- Utiliza as míduas sociais para realizar compras.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2021).

No decorrer da pesquisa foram questionados se os participantes utilizavam as mídias sociais para fazer a realização de suas compras no ambiente virtual, conforme o gráfico mostrado acima com a porcentagem 41,9% os participantes responderam que Sim realizam compras pelas mídias sociais, desses que responderam a mesma 38,1 responderam que as vezes ou seja eventualmente utilizam e ferramenta como meio de compra e só de 19,9% não utilizam a mesma para fazer compras.

Diante disso observa-se o impacto que as mídias sociais trazem consigo por se criar um canal de vendas entre consumidores e vendedores, sendo assim o empreendedor deve fazer o uso contínuo dela.

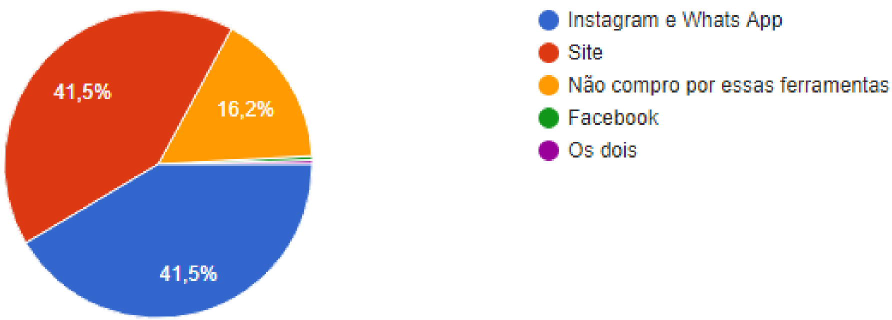


Gráfico 8 - Entrevistados que prefere compras em sites ou mídias sociais (Instagram e WhatsApp).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2021).

Conforme os dados coletos e analisados do gráfico em relação a preferência do consumidor para realizar suas compras por meio das mídias sociais, observou-se que as mídias Instagram e WhatsApp obtiverem porcentagem iguais de 41,5%, enquanto a preferência aos sites o mesmo percentual. Diante dessa análise, percebe-se a extrema notoriedade que essas mídias sociais têm no processo de decisão de compra nos dias atuais.

As empresas que fazem a utilização das mesmas, passa á frente dos concorrentes pelo alcance que as ferramentas gera, logo a boa execução das atividades do marketing propicie um ambiente de vendas online em massa, sem contar que estabelecer uma conexão com esses usuários faz com a marca tenha destaque cada vez maior no mercado que a atual tornando-se referência.

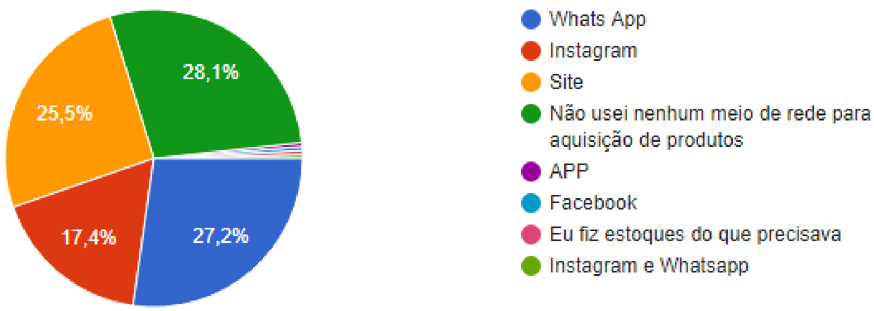


Gráfico 9 - No período de lockdown (fechamento do comercio) por onde realizou suas compras

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2021)

De acordo com análise feita mesmo com o fácil acesso as plataformas de mídias sociais, alguns participantes não fazem uso das redes sociais para aquisição de produto, sendo onda de certa forma ocasionou o impacto na economia do município o qual a pesquisa foi, pois durante este período os meios de vendas eram somente online, que se pudesse evitar as aglomerações, assim fizesse com que diminuísse a proliferação do vírus da Covid-19, uma das medidas foi a utilização das ferramentas online.

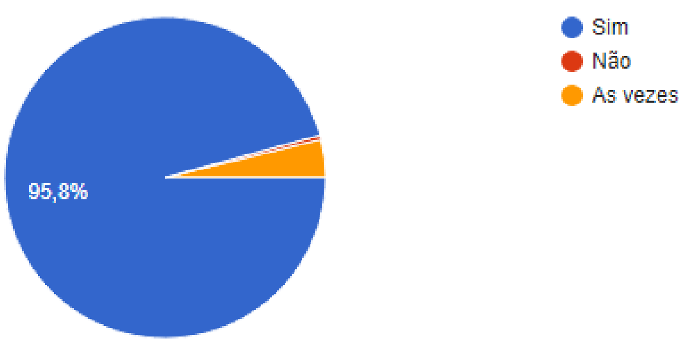


Gráfico 10- As ferramentas das mídias sociais s'ão fundamentais/essenciais para as empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2021).

De acordo com gráfico 95,8% dos participantes considera as mídias sociais como ferramentas essenciais para as empresas. Então cabe as empresas se alocarem nestas ferramentas e sempre buscarem serem inovadores assim cada vez os cliente ter desejos

em adquiri o produto que vende.

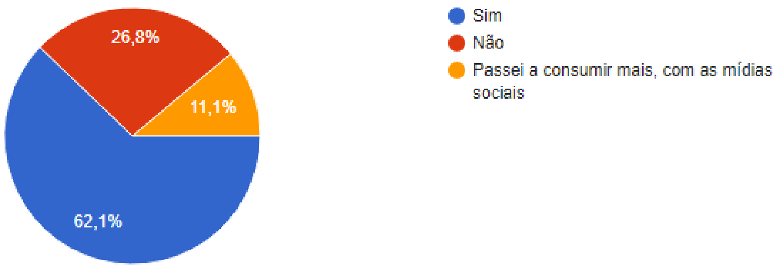


Gráfico 11 - Você reduziu o seu consumo de produtos nesse período.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2021).

Conforme o gráfico ocorreu uma redução no consumo devido ao período de pandemia, logo isso reflete diretamente no comércio causando impactos financeiros. Diante desta situação onde o número de venda de terminados produtos teve redução no consumo, os empreendedores devem buscar ainda mais promover estratégias que vote a despertar o sentimento de desejo no consumidor. Então 62,1 % dos participantes desta pesquisa afirmaram que diminuíram o seu consumo ao longo deste período.

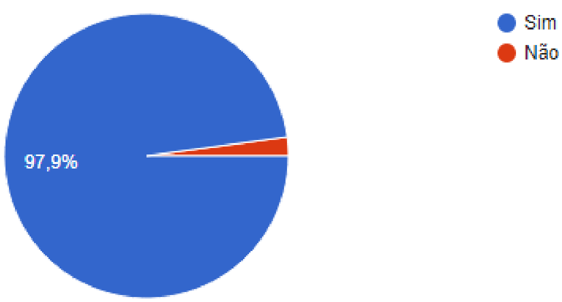


Gráfico 12 - No período de isolamento social, o uso das ferramentas sociais se estabeleceu enquanto importantes para o consumo.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2021).

No gráfico observa-se que durante o período de isolamento social, o uso das ferramentas sociais se estabeleceu enquanto importantes para o consumo cerca de 97,9% dos participantes concordaram com a questão se cita, então entende-se que as redes

sociais promovem sim impactos positivo para as empresas com relação principalmente ao fluxo de venda.

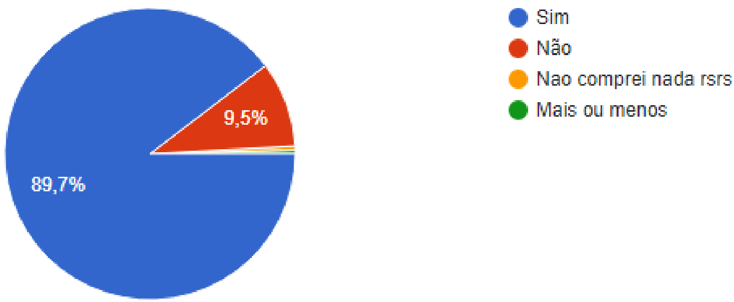


Gráfico 13 - Os produtos que você comprou no período de isolamento social, onde os comércios ditos como não essenciais, satisfez suas necessidades.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas (2021).

De acordo com Karsanklian (2013) menciona que motivar o consumidor é uma boa estratégia mercadológica, especialmente no quesito propaganda, que tem como finalidade instigar os desejos dos consumidores de forma a optar pela satisfação da necessidade ao finalizar uma compra. A pesquisa indica que 89,7% dos quais participaram tiveram seus desejos de consumidor satisfeitos, vale ressaltar a notoriedade pertinente das mídias no sentido do comportamento do consumidor atualmente.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As plataformas digitais são ferramentas que auxiliam para que as estratégias de marketing consigam ser de certa forma executas por possibilitar uma conexão mais próxima com o consumidor ocasionada pela expansão que a mesma alcança visto que uma sociedade muito conectada a elas. O marketing digital e de fácil acesso além de atingir diversos tipos de pessoas, mas um bom posicionamento de marca reflete nos resultados que a empresas almejam, então estudá-las é primordial.

Ao analisar os dados obtidos desta pesquisa constata-se que o marketing digital realmente possui influência no processo de compras dos usuários que dela utilizam o caso as mídias sociais em ênfase o Instagram e Whatsapp, por estabelecer uma conexão fortemente abrange nos dias atuais, principalmente no momento que se vive no caso da pandemia do Covid-19, os empreendedores a utilizaram com ferramenta importantíssima para fazer a divulgação de seus produtos, mesmo um cenário de grandes incertezas devido

à crise sanitária e econômica fizeram o uso das mesmas ambos no caso empreendedor e consumidor alternativa mais viável .

Neste sentido, o estudo desta pesquisa foi atingido ao verificar que por meio das mídias sociais os participantes do referido estudo fazem uso delas para adquirem produtos que anseiam seus desejos recorrentes. Vale ressaltar que o sentimento de desejo do consumidor aconteça a marca deve despertar através de posicionamento que agregue valor no sentido de utilidade ao usar/ consumir o produto ao qual está ofertando. Sendo a marca torna –se um referencial para seu público e destacando-se de seus concorrentes.

Portanto conclui-se que as mídias sociais têm sim o poder de influenciar na tomada de decisão de compra, mesmo em todo cenário de dificuldades econômica e de saúde, visto que ainda não acabou a pandemia. Salienta-se que os empreendedores busquem sempre as estudas e utilizar todas ferramentas que as mesmas disponibilizam.

REFERÊNCIA

ALMEIDA, V. N. T; RAMOS, M. S. A. Os Impactos das reclamações On-line da lealdade dos Consumidores: Um estudo Experimental. **Revista RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, p.664-683, set./out., 2012.

BARATA, L. **A nova abordagem do Webmarketingaliada ao comportamento do consumidor**.f. 108. Dissertação (Mestrado em Publicidade e Marketing) –Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, 2011.

CERVO, A; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. Metodologia cientifica. 6 ed. São Paulo: **Pearson Prentice Hall,** 2007.

COSTA, M. M. C.; DE SOUZA, F. G. L. A. ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM MEIO À PANDEMIA. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 21, 2020.

COSTA, Malaine Miranda Conceição; DE SOUZA FIGUEIREDO, Giane Lourdes Alves. ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM MEIO À PANDEMIA. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 21, 2020.

DE OLIVEIRA ROSA, Renato; CASAGRANDA, Yasmin Gomes; SPINELLI, Fernado Elias. A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 6, n. 2, 2017.

FELIPINI, D. **Empreendedorismo na internet**. 1 ed. Rio de Janeiro: Braspost,2010.

GARCIA, G.M. **Comportamento do consumidor virtual:** a influência das características pessoais na intenção de compra. Tese (Pós-Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa.3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1996. 159 p.

JUNQUEIRA, F. C. **Choque, afetividade e experiência estética:** linguagem e percepção em Um homem com uma câmera na mão e sua pertinência contemporânea. Disponível em:. Acesso em 21 de mar. 2017.

KARSAKIAN, E. **Comportamento do consumidor**.4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall. 2010.

KOTLER, P. **Administração de marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Crocriação de valor:** conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LOPES, M. A. et al. Geração Internet: quem são e para que vieram **– Revista CTS**, Argentina, v. 9, n. 26, p. 39-54, mai., Buenos Aires, 2014.

MARCONE, M. A. **Metodologia do trabalho cientifico**. 7 ed. Ver., atual. e ampl. São Paulo: Atlas,2016.

MATEUS, T. A. I. **A relação entre marcas e consumidores no facebook**.Tese (mestrado) – Instituto Universitário de Lisboa, 2010.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Ed. Atlas. 2001.

PEREIRA, I. I. **Estratégias de marketing digital utilizadas para o posicionamento de marca e aumento de vendas de uma empresa em Brasília**. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas FATECS. Brasília, 2014.

POSER, D.V. **Marketing de relacionamento**: maior lucratividade para empresas. 1. ed. São Paulo: Manole, 2010.

SAMPAIO, V.; TAVARES, C. Marketing digital: O poder da influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de Juazeiro do Norte-CE. **Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza**, n. 104, p. 5-9, 2017.

SEGURA, M. C. **O estudo do Marketing Digital versus Marketing Tradicional e a percepção das suas campanhas por parte dos consumidores no mercado virtual a tradicional.** 2009. f. 51. Dissertação (Mestrado em estatística e Gestão da Informação) - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa,2009.

TAVARES, C.; Viana C. C. **Marketing na região do cariri**: melhores marcas, merchandising, satisfação e comportamento do consumidor. 1. ed. Curitiba: CRV, 2013.

APÊNDICE

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO

Pesquisador: Adson André dos Santos de Andrade

Titulo do trabalho: Uma análise do impacto da Covid 19 no comércio de Codó/MA.

QUESTIONÁRIO

1º) Sexo

(   ) Feminino   (   ) Masculino

2 º) Faixa Etária

(   ) Menor de 18   (   ) 18 - 24 anos   (   ) 25 - 34 anos

(   ) 35 - 44 anos (   ) 45 – 54 anos (   ) 55 – 64 anos

(   ) Mais de 65 anos

3º) Qual seu nível de escolaridade?

( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio Completo

( ) Ensino Médio Incompleto ( ) Ensino Superior Completo

( ) Ensino Superior Incompleto

4º) Você usa as mídias sociais com frequência?

( ) Todos os dia ( ) Uma vez na semana

( ) Somente final de semana ( ) Nunca

5º) Qual mídia sociais mais utiliza?

( ) Instagram ( ) Whats app

( ) Facebook ( ) Twitter

( ) Outras ____________________________

6º) A quantidade de horas do seu dia, em que você utiliza as redes sociais (media)?

( ) 1 hora ( ) 2 horas

( ) 3 horas ( ) Outra____

7º) Você utiliza as mídias sociais para realizar compras ?

( ) Sim ( ) Não

(   ) As vezes   (   ) Nunca

8 º) Você prefere compras em sites ou mídias sociais (Instagram e Whats App)

( ) Whats app e instagram   (   ) Site

( ) Não compro por essas ferramentas ( ) Outra___________________________________

9º) No período de lockdown (fechamento do comercio) por onde realizou suas compras?

(   ) Whats App   ( ) Instagram

(   ) Site   (   ) Não usei nenhum meio de rede para aquisição de produtos

(   ) outra______________________________

10º) Você acha que as ferramentas das mídias sociais são fundamentais/ essenciais para as empresas em tempos de pandemia?

( ) Sim   (   ) Não   (   ) As vezes

11º) Você reduziu o seu consumo de produtos nesse período?

(   ) Sim   (   ) Não   b(   ) ´Passei a consumir mais, com as mídias sociais

(   ) Outra______________________

12º) Você acha que no período de isolamento social, o uso das ferramentas sociais se estabeleceu enquanto importantes para o consumo?

(   ) Sim   (   ) Não

(   ) Comente______________________________

13º) Os produtos que você comprou no período de isolamento social , onde os comércios ditos como não essenciais, satisfez suas necessidades ?

(   ) Sim   (   ) Não   (   ) Comente__________________________

CAPÍTULO 16

AS FASES DE UMA COMPRA COMPROMETIDA. ESTUDO DE MARKETING COM CAUSA EM CONSUMIDORES ALEMÃO, AUSTRÍACO E ESPANHOL

Data de aceite: 01/01/2022
Fecha da submission: 04/11/2021

Estefanía Pérez Sancho
Universidad Pablo de Olavide (Sevilla)
ORCID: 0000-0003-3338-1463

Rosario Vázquez Carrasco
ORCID: 0000-0003-0661-1964
Universidad Pablo de Olavide (Sevilla)

RESUMEN: A utilização do Marketing com Causa (CCM) tem aumentado recentemente, reunindo empresas e ONGs em campanhas que lhes trazem benefícios, resultando em maior bem-estar social. Vários fatores afetam a eficácia dessas campanhas, e nosso objetivo é lançar luz sobre essa área. Em particular, através de um modelo de cadeia de efeitos, as três fases básicas em uma compra comprometida são estudadas: Pré-compra, Compra e Pós-compra. Esta análise foi realizada considerando consumidores da Alemanha, Áustria e Espanha, obtendo-se os dados por meio de um questionário que vem sendo processado no software Smart PLS. Os resultados mostram que uma atitude favorável em relação ao MCC leva o consumidor a fazer uma compra comprometida, o que terá efeitos benéficos para a empresa no pós-compra; com alguma diferença no caso do consumidor espanhol. Com base em nossas descobertas, são fornecidas conclusões e recomendações para a gestão de negócios.

PALABRAS CLAVE: Marketing de causa, Comportamento do consumidor, Organização sem fins lucrativos, Compra comprometida, Pós-compra.

PHASES OF A COMMITTED PURCHARSE. CAUSE-RELATED MARKETING STUDY IN GERMAN, AUSTRIAN AND SPANISH CONSUMERS.

ABSTRACT: The use of cause-related marketing strategies has recently increased, joining companies and NGOs in campaigns that bring them benefits, resulting in greater social well-being. Various factors affect to the effectiveness of these campaigns, being our objective to shed light in this area. In particular, through a chain of effects model, the three basic phases in a committed purchase are studied: Pre-purchase, Purchase and Post-purchase. This analysis has been carried out considering consumers from Germany, Austria and Spain, obtaining data through a questionnaire that has been processed using the Smart PLS software. The results show that a favourable attitude towards the MCC leads the consumer to make a committed purchase, which will have beneficial effects for the company in a Post-purchase situation, with some difference in the case of the Spanish consumer. Based on our findings, conclusions and recommendations for business management are provided.

KEYWORDS: Cause-related Marketing, Consumer Behaviour, NPO/Non-Profit Organization, Compromised Purchase, Post-Purchase.

1 I INTRODUCCIÓN

El empleo de campañas de Marketing con causa por las empresas ha incrementado durante las últimas décadas gracias a los beneficios que aporta tanto a la empresa como a la organización sin ánimo de lucro implicada. Leguía et al. (2004) definen el Marketing de causas sociales como una herramienta que relaciona a las compañías con esfuerzos benéficos, con la finalidad última de conseguir más ventas y beneficios gracias a la causa social a la que contribuyen; lo que lo convierte en un instrumento de gran éxito para la promoción de las empresas. En esta línea, Grolleau et al. (2016) afirman que el uso de campañas de Marketing con causa ha aumentado los fondos de las empresas y de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Pero, ¿el éxito de estas campañas es igual en todos los países? Recientemente, Fan et al. (2020) apuntan que en ciertas industrias los marketers no han determinado cómo implementar las estrategias de Marketing con causa con éxito. En este sentido, nuestro estudio puede contribuir a arrojar luz sobre este fenómeno en un ámbito europeo.

Así, la finalidad de este trabajo es analizar las fases básicas de una "compra comprometida" (situación de pre-compra, compra y post-compra), partiendo de la noción de cadena de efectos, en tres países de la Unión Europea: Alemania, Austria y España. Estos países se encuentran, según Ayuda en Acción (2019), entre aquéllos con más herencias y legados a ONGs. Este ranking está liderado por países anglosajones, como EE. UU., Australia o Reino Unido. Alemania y Austria se encuentran en la sexta y séptima posición, respectivamente, y dos puestos por debajo se encuentra España, ocupando el noveno. El motivo por el que nos hemos decantado por los dos países de habla germana es por ser considerados muy similares en cultura y mentalidad, pretendiendo determinar si, en el contexto del Marketing con causa, es posible que aparezcan diferencias que influyan en el éxito de estas campañas; comparando, además, la percepción de los consumidores en estos dos países con la de nuestro país de referencia (España).

En la primera sección se contextualiza el estudio, realizándose una revisión de la literatura relevante sobre el Marketing con causa, donde se abordan los beneficios del uso de estas campañas para las partes implicadas (empresa, ONG y consumidor); además de los diferentes aspectos que pueden afectar a la percepción de los consumidores ante campañas de Marketing con causa. En la segunda sección se ofrece la propuesta de un modelo teórico, partiendo de la noción de cadena de efectos, que ilustra las fases básicas en un proceso de compra comprometida. Dado que la literatura señala que no existe un comportamiento universal entre los consumidores de la Unión Europea (Kuster-Boluda et al., 2010), en esta sección se realiza, además, un análisis de las características culturales de los consumidores alemanes, austríacos y españoles, a través de las diferentes dimensiones de Hofstede, que puede contribuir a comprender las diferencias existentes entre dichos consumidores. En la tercera sección se presenta la metodología y resultados del trabajo

de campo realizado en los tres países tomados como referencia en este estudio. Los datos han sido tratados mediante el software *Smart PLS*, y nos han llevado a las conclusiones recogidas en la cuarta sección. Finalmente, la quinta sección ofrece, basado en dichas conclusiones, recomendaciones para la gestión empresarial; además de reconocer ciertas limitaciones del estudio.

2 I CONTEXTO. REVISIÓN DE LA LITERATURA DE MCC

El concepto de Marketing con causa (MCC en adelante) nace en 1983 tras la primera campaña creada por American Express, en la cual la compañía se comprometió a donar una pequeña parte de cada transacción llevada a cabo con sus tarjetas, por parte de sus socios, para restaurar la Estatua de la Libertad (Simcic, 2001). Beise-Zee (2013: 321) lo define como: "*una actividad promocional de una organización en la que se respalda una causa social o benéfica, comúnmente junto con sus productos y servicios como un paquete o vínculo*." Este tipo de estrategia está relacionada con la Responsabilidad Social, ya que la empresa puede optar por elegir o no una causa a la que apoyar considerándose, así, socialmente responsable. Las estrategias de MCC generan un impacto positivo, puesto que benefician al consumidor y a la organización sin ánimo de lucro implicada; además, la empresa obtiene una mejor imagen y mayor lealtad hacia su marca, así como clientes menos sensibles al precio (Fields, 2014; Howie et al., 2015; Kim, & Johnson, 2013).

Durante las últimas décadas, la globalización ha producido un cambio en la forma de hacer negocios. Esto es debido, entre otros factores, al desarrollo de las tecnologías, que han obligado a las empresas a adaptar nuevas estrategias y a optimizar sus productos y servicios (Martínez, 2017). Además, el uso de las redes sociales ha cambiado la forma en la que los consumidores compran sus productos, adquieren información e intercambian su opinión (Eun et al., 2020). Asimismo, las nuevas generaciones han creado un cambio en la sociedad sometiendo a las empresas a llevar a cabo acciones socialmente responsables y sostenibles (López-Pérez et al., 2020). Esta nueva generación de *millennials,* consumidores nacidos entre 1985 y 1999 (Pendergast, 2007), constituyen un segmento de la población con mayor conciencia respecto a las prácticas sociales y ambientales (Martínez et al., 2017). Es por ello por lo que las empresas necesitan acudir a estrategias de MCC, e implementarlas adecuadamente, para atender esta demanda social, al mismo tiempo que la obtención de beneficios (Fan et al., 2020).

Los beneficios que el MCC aporta al consumidor, a la organización sin ánimo de lucro implicada y a la empresa son numerosos. Las organizaciones sin ánimo de lucro se benefician de este vínculo con las empresas recibiendo una gran ayuda económica (Kathiravan, 2019). Asimismo, otros beneficios con los que cuentan es el aumento de voluntarios, redes de distribución y competencias técnicas por parte de la Dirección de la empresa (Farache et al., 2008); además de una mayor participación, conciencia social e

interés por la causa a la que apoyan (Rozensher, 2013).

Las empresas que utilizan campañas de MCC obtienen ventajas frente a las que no (Ferraris et al., 2019; Lerro et al., 2019; Patel et al., 2017) señalan como una de ellas la mejora de imagen de la marca y una mayor reputación. El uso del MCC ayuda a establecer un vínculo de lealtad entre la compañía y el consumidor (Beise-Zee, 2013), además de demostrar su política de Responsabilidad Social Corporativa (Huertas y Consolidación, 2017; Lerro et al., 2019). Quiñones y Rebollo (2009) argumentan que el uso de este tipo de estrategias ayuda de forma interna a la empresa, creando un mejor entorno social y estableciendo lazos entre empleados-empresa-organización que ayudarán a obtener una mayor recaudación y apoyo a la causa.

En el consumidor, realizar una compra comprometida con una causa produce un sentimiento de satisfacción y fidelidad al colaborar en una causa caritativa que contribuye a la sociedad e, indirectamente, a él mismo (Beisel-Zee, 2013; Farache et al., 2018; Kathiravan, 2019). Sin embargo, esta satisfacción no es generada en todos los consumidores. Farache et al. (2008) señalan que la percepción y la actitud del consumidor ante una campaña de MCC es vital, puesto que existen consumidores con una buena percepción del MCC que consideran que al invertir en un producto que está asociado con una causa determinada, beneficia tanto a la sociedad como a la organización sin ánimo de lucro. Sin embargo, por otro lado, existen consumidores más críticos con una mala percepción de dichas prácticas.

Diversos autores hacen referencia a que el grado de escepticismo de los consumidores puede afectar de forma negativa a la empresa y a este tipo de campañas (Howie et al., 2015; Huertas et al., 2017; Patel et al., 2017). Los consumidores con una mala percepción o mayor escepticismo pueden creer que la empresa utiliza las estrategias de MCC exclusivamente para obtener beneficios (Amawate, 2019). Kuster-Boluda et al. (2010) aluden al estatus social o a los factores sociodemográficos como variables a tener en cuenta para mejorar la percepción del consumidor, partiendo de la base de que en los consumidores europeos no existe un comportamiento universal. Otros factores que pueden contribuir a la actitud hacia el MCC del consumidor son el tipo de donación (Bergkvist y Zhou, 2019), el tipo de producto y la familiaridad con la causa, así como la magnitud de la donación que, siendo más alta, lleva a una mayor disposición del consumidor a la compra del producto (Fan et al., 2020; Guerreiro et al., 2016).

Para mejorar la percepción del consumidor, Farache et al. (2008) y Huertas et al. (2017) indican que la familiaridad con la marca y la credibilidad en dichas actividades son cruciales. La compañía debe elegir adecuadamente la causa e implicarse en ella para obtener la confianza del consumidor (Amawate, 2019; Ferraris et al., 2020; Howie et al., 2015; Kureshi y Thomas 2016; Patel et al., 2017). Huertas et al. (2017) relacionan, además, la influencia existente entre la intención de compra del consumidor con la fuerza del mensaje que transmite la compañía. Igualmente, la reputación e imagen de la organización sin ánimo de lucro es un factor que puede afectar a la credibilidad del mensaje e influir al

consumidor (Galan-Ladero et al., 2013).

3 | FASES EN UNA COMPRA COMPROMETIDA. MODELO TEÓRICO.

Para que un consumidor realice una compra comprometida, el primer paso (lo que denominamos “fase pre-compra” en este estudio) es que exista una actitud positiva hacia el MCC por su parte.

Fields (2014) indica que para que el consumidor comience el proceso de realización de la compra comprometida, la empresa debe apoyar causas específicas que sean relevantes para él y, además, coherentes con la misión de la empresa (Howie et al., 2015). Como señalábamos anteriormente, las campañas de MCC conllevan beneficios para los consumidores, las organizaciones colaboradoras y las empresas (Ramos e Silva y Cañadillas, 2003). En el caso del consumidor, el beneficio se transcribe en un sentimiento positivo hacia las empresas que apoyan una causa determinada y una mayor satisfacción tras apoyar dicha causa que, además, beneficia a la sociedad (Galan-Ladero et al., 2013). Así, los consumidores se fijan cada vez más en empresas que llevan a cabo estrategias de MCC porque parte de sus beneficios son destinados a causas que benefician a la sociedad (Hwang y Kandampully, 2015). De esta forma, la imagen de la propia empresa mejorará si estas estrategias forman parte de su actividad habitual (Fields, 2014).

La información que la empresa proporcione al consumidor es otro elemento que determina que éste realice una compra comprometida (Galan-Ladero et al., 2013; Huertas et al., 2017; Kureshi y Thomas, 2016), siendo fundamental por parte de la empresa transmitir confianza ante este tipo de campañas (Tata et al., 2020).

Partiendo de lo expuesto, si la actitud hacia el MCC es favorable por parte del consumidor, podemos pensar que tendrá como efecto el que el consumidor realice la compra. Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1. *La actitud hacia el MCC conducirá al consumidor a la compra comprometida.*

Flores-Hernández et al. (2020) indican que para el consumidor los factores más importantes a la hora de realizar una compra comprometida son la ética y práctica de las compañías, y apuntan que la calidad y el precio no son el primer factor a tener en cuenta en este contexto. En esta línea, ya recalcaba Ramos e Silva y Cañadillas (2003) que los consumidores están dispuestos a pagar un incentivo por un producto que colabore con una causa o que, en cuanto a igualdad de precio, estarían dispuestos a cambiar de establecimiento para apoyar a uno que colabore con dichas causas.

Dirigir campañas de MCC a un grupo de audiencia con una mayor disposición a colaborar con causas sociales puede aumentar el grado de satisfacción del consumidor, resultando en una mayor participación de post-compra y la posibilidad de que estos consumidores recomienden el producto a otros (Galan-Ladero, 2013). Es por ello por lo

que consideramos, siguiendo una cadena de efectos, que la compra comprometida llevará a una fase de post-compra, en la que se manifieste la satisfacción de las expectativas del cliente al donar la empresa parte de las ganancias por la venta del producto (Pérez et al., 2019), así como la intención de compra repetida y de difundir buenos comentarios sobre la empresa que ha llevado a cabo una estrategia de MCC (Larregui et al., 2019). Así, estos autores afirman que los consumidores que ya han realizado el proceso de compra comprometida a empresas que colaboran con causas benéficas mantienen un mayor grado de satisfacción comparado con empresas que no realizan estrategias de MCC. Junto a este mayor grado de satisfacción, se podría impulsar una comunicación boca-oreja positiva contribuyendo, finalmente, a una relación a largo plazo entre la compañía y consumidor.

De esta argumentación, se desprende la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2. *La compra comprometida conducirá al consumidor a la post-compra comprometida.*

Así quedaría el proceso de compra comprometida, en sus tres fases, completado.

No obstante, es factible pensar que la actitud hacia el MCC puede, además de conducir a la compra comprometida, tener una influencia directa sobre la fase post-compra. De hecho, Galan-Ladero et al. (2013) y Riva (2019) muestran que la actitud favorable hacia un producto relacionado con una campaña de MCC tiende a tener una mayor influencia positiva en la satisfacción y lealtad posterior a la compra. Este mayor grado de satisfacción aumenta las posibilidades de que se repita una compra y se emitan comunicaciones boca-oreja positivas.

Se desprende, así, nuestra tercera hipótesis:

Hipótesis 3. *La actitud hacia el MCC influye positivamente en la post-compra comprometida.*

La siguiente figura muestra gráficamente la secuencia o cadena de efectos que se produce en una situación de compra comprometida, expuesta en las hipótesis enunciadas:

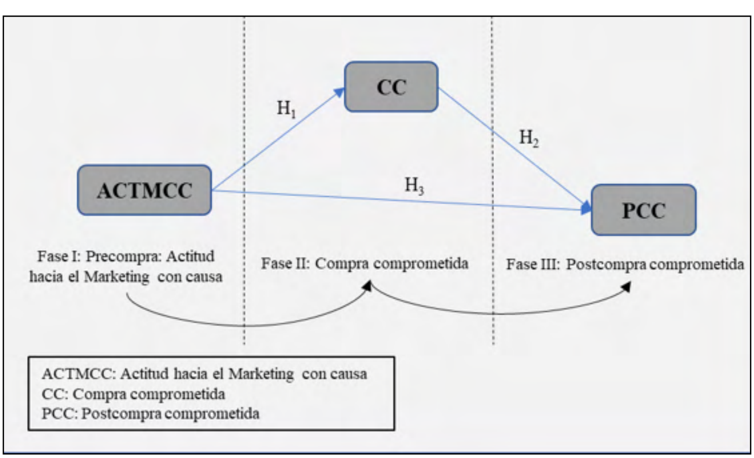


Figura 1: Cadena de efectos en la compra comprometida.

Fuente: Elaboración propia.

3.1 Perfil del consumidor ante el MCC en Alemania, Austria y España

Kuster-Boluda et al. (2010) señalan que no existe un comportamiento universal en los consumidores europeos. En su investigación, los consumidores alemanes son definidos como "seguidores", ya que se ven fuertemente influenciados por el factor afectivo y conformista; además de ser uno de los pocos países de Europa occidental con un alto nivel de materialismo. Los consumidores austríacos, según su clasificación, son denominados "situacionistas". En este consumidor influyen los factores sociales, dado que se muestran sensibles hacia las necesidades de los demás sin que afecte a los intereses grupales. Rawwas (1996) hace un inciso y señala que los hombres austríacos son menos sensibles que las mujeres con respecto a los factores éticos. En cuanto a los consumidores españoles, son definidos como "profesionales", dejándose influenciar por el factor funcional y por las recomendaciones de personas expertas.

Partiendo del análisis cultural de Hofstede (figura 2), España se considera un país con un alto grado de *distancia de poder* (56%). Los países con un alto porcentaje en esta dimensión se ven marcados por la desigualdad, lo que podría llevar a que personas con posiciones altas puedan sentirse reconfortadas ayudando a causas sociales. Le sigue Alemania, con un 35% y Austria con un 11%. En cuanto al *individualismo*, Alemania ocupa la primera posición con un 67%, seguido de Austria con un 56% y España con un 51%; respectivamente. Los países con un mayor porcentaje de *individualismo* se caracterizan por mostrar un alto grado de lealtad, responsabilidad y deber hacia su familia más cercana o empresa (Fan et al., 2020). Por el contrario, un menor porcentaje de individualismo (como ocurre en España, comparado con el resto de la Unión Europea), implica el predominio del colectivismo. Kim y Johnson (2013) expresan que las culturas colectivistas tienden a verse mayormente influidas en la intención de compra cuando un producto está relacionado con una causa social, esperando como resultado una mayor participación por parte de los consumidores españoles, seguido de los consumidores austríacos. Una de las dimensiones que destaca en estos países es el *control de la incertidumbre,* donde España ocupa el primer lugar con un porcentaje del 86%; le sigue Austria con un 70% y Alemania con un 65%. Este factor se traduce, sobre todo en los consumidores españoles, en una mayor indecisión a la hora de realizar una compra en una compañía u otra. También destaca el escepticismo y su preferencia por evitar lo desconocido para prevenir situaciones inesperadas. En relación con el MCC, en países con un mayor control de la incertidumbre es posible que a los consumidores les sea más difícil cambiar de una empresa o marca habitual a otra desconocida sólo por el hecho de que esta última colabore con causas sociales. Por último, en la dimensión de *indulgencia*, Austria destaca con un 63%, seguida de España con un 44% y Alemania con un 40%; respectivamente. Los países con un mayor

porcentaje de indulgencia se consideran más positivos e impulsivos. Esto podría favorecer al MCC puesto que los consumidores, en los países que muestran un mayor porcentaje, podrían estar más dispuestos a colaborar con una causa sin verse tan afectados por la magnitud del precio, si es que éste aumenta.

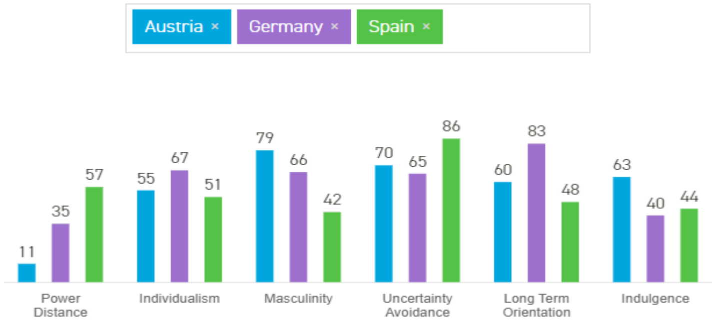


Figura 2: Análisis del perfil del consumidor en Alemania, Austria y España según Hofstede.

Fuente*: Hofstede Insight.*

Estas diferencias culturales nos hacen pensar que la percepción y actitud hacia el MCC podría ser distinta entre estos tres países europeos. Los consumidores españoles, según el análisis de Hofstede, se consideran colectivistas con un alto grado de distancia de poder y de evitación de la incertidumbre, además de un nivel de indulgencia no elevado. Teniendo en cuenta esta información, podríamos esperar que muestren una actitud y percepción positivas hacia empresas que realicen estrategias de MCC. No obstante, su alto nivel de escepticismo podría suponer una barrera para colaborar en este tipo de campañas. Alemania muestra un bajo porcentaje de indulgencia y distancia de poder, además de considerarse un país individualista. De estas características culturales podríamos esperar que los consumidores alemanes muestren una actitud positiva y mayor grado de lealtad hacia marcas que utilizan productos relacionados con campañas de MCC, aunque pueden considerarse menos impulsivos a la hora de elegir una empresa con la que colaborar. Finalmente, Austria también se considera un país individualista, con un alto nivel de evitación de la incertidumbre y un mayor porcentaje de indulgencia que Alemania y España. Por ello, se podría esperar de los consumidores austríacos que tengan una buena actitud hacia el MCC y que muestren un mayor grado de satisfacción y lealtad hacia la empresa.

La aplicación del modelo propuesto de las fases en la compra comprometida en los tres países por separado permitirá comprobar la veracidad de estas premisas.

4 I METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Para contrastar el modelo propuesto se acometió un trabajo de campo en los tres

países mencionados. Para ello se realizó una encuesta, a través de un cuestionario creado mediante la plataforma *Google Form*, a consumidores de España, Alemania y Austria. Para estos dos últimos países se tradujo al alemán, realizando un pequeño pretest para comprobar su correcta interpretación. El cuestionario se difundió a través de aplicaciones de mensajería instantánea como WhatsApp y redes sociales (Facebook y LinkedIn), entre julio y agosto de 2020, recabando un total de 329 respuestas. Los consumidores encuestados varían en género, edad, nivel de estudios e ingresos. La tabla 1 muestra la ficha técnica del estudio.

Universo	Consumidores a partir de 16 años
Tamaño de la muestra	329 encuestados • Alemania: 105 • Austria: 104 • España:120
Ámbito geográfico	Alemania, Austria, España
Ámbito temporal	Julio y agosto de 2020
Método de muestreo	Muestra de conveniencia
Análisis de información	PLS Software (SmartPLS 3.2.7)

Tabla 1. Ficha técnica del trabajo de campo.

Fuente: Elaboración propia.

En el cuestionario, para medir cada constructo se partió de escalas previamente validadas y contrastadas por la literatura relevante (ver Anexo). Para medir la actitud hacia el MCC (ACTMCC) nos basamos en los estudios de Fields (2014) y Ramos e Silva y Cañadillas (2013), utilizando una batería de 5 ítems. La compra comprometida (CC) se midió mediante 3 ítems tomados de estos mismos autores. Finalmente, la post-compra comprometida (PCC) se midió mediante 3 ítems tomados de Larregui et al. (2019). Todas las escalas son tipo Likert de 5 puntos.

Los constructos incluidos en este estudio se pueden considerar constructos de diseño o “artefactos”; es decir, instrumentos creados teóricamente justificados y típicamente empleados en el ámbito de la empresa (Henseler, 2017). Como estos artefactos están conformados por una serie de partes elementales o componentes que se combinan para crear una nueva entidad, Henseler (2017) sugiere que se les modele como “*composites*”. Como nuestro objetivo es estimar un modelo de “*composites*”, para analizar el modelo propuesto se empleó la técnica de modelización de ecuaciones estructurales aplicando *Partial Least Squares* (PLS) (SmartPLS v. 3.2.7) (Rigdon et al., 2017; Sarstedt, et al., 2016).

Testamos el modelo a nivel general, uniendo los datos de los tres países, además de testarlo, a continuación, para cada país por separado.

Para evaluar el modelo de medida, llevamos a cabo un análisis de la fiabilidad individual de los ítems relativos a cada constructo, con valores resultantes superando el establecido por Carmines y Zeller (1979) de 0,707. Igualmente, el análisis de la fiabilidad compuesta, superando el valor de referencia establecido por Nunnally (1978), muestra una adecuada fiabilidad de los constructos. La validez convergente se testó mediante la Varianza Extraída Media (AVE), que, de acuerdo con Fornell y Larcker (1981), debe exceder el valor 0,5; como resultó para los constructos del modelo (ver Anexo). Finalmente, la existencia de validez discriminante se testó aplicando la comparación de la raíz cuadrada del AVE con la correlación entre los constructos (criterio de Fornell y Larcker) (Tabla 2).

TRES PAÍSES	**ACTMCC**	**CC**	**PCC**
ACTMCC	**0,771**		
CC	0,545	**0,813**	
PCC	0,538	0,598	**0,772**
ESPAÑA	**ACTMCC**	**CC**	**PCC**
ACTMCC	**0,794**		
CC	0,479	**0,785**	
PCC	0,393	0,616	**0,795**
ALEMANIA	**ACTMCC**	**CC**	**PCC**
ACTMCC	**0,767**		
CC	0,633	**0,834**	
PCC	0,653	0,561	**0,750**
AUSTRIA	**ACTMCC**	**CC**	**PCC**
ACTMCC	**0,755**		
CC	0,661	**0,830**	
PCC	0,637	0,686	**0,785**

Tabla 2. Validez Discriminante (criterio de Fornell y Larcker).

Fuente: Elaboración propia.

Los números en la diagonal principal en negrita son la raíz cuadrada del AVE para los constructos; el resto de números representan las correlaciones entre ellos. Todas son significativas a <0,01 (Fornell y Larcker 1981).

En relación con el modelo estructural, se llevó a cabo un análisis *Bootstrap* para valorar la significatividad estadística de las cargas y los coeficientes path. Se crearon 5.000 submuestras, empleando una distribución *t-Student* con 4.999 grados de libertad (N – 1, donde N = número de submuestras), obteniendo los valores t (0.05; 4999) = 1.64; t (0.01; 4999) = 2.32; and t (0.001; 4999) = 3.09. De estos valores determinamos la aceptación o rechazo de las hipótesis (Tabla 3). En cuanto a la varianza explicada de las variables endógenas (R2), el modelo muestra un adecuado poder predictivo, ya que los constructos

endógenos alcanzan una varianza explicada mayor de 0,1; valor de referencia establecido por Falk y Miller (1992).

Los datos ofrecidos en la tabla 3 muestran que, como se predijo, los links entre los constructos propuestos son significativos, ya que las hipótesis han sido aceptadas. Tan sólo en España, la actitud hacia el MCC (ACTMCC) no ha mostrado una influencia sobre el comportamiento post-compra del cliente (PCC) (no aceptándose H_3 en este país). El resto de hipótesis han sido aceptadas con el mayor nivel de significación del 99,9% (a excepción de H_2 en Alemania, con un nivel de significación del 99%).

	Hipótesis	B	Valor t	R^2
TRES PAÍSES	H_1: ACTMCC -> CC	0,545***	9,455	
	H_2: CC -> PCC	0,434***	7,916	0,297
	H_3: ACTMCC-> PCC	0,302***	5,626	0,421
ESPAÑA	H_1: ACTMCC -> CC	0,479***	5,359	
	H_2: CC -> PCC	0,555***	6,496	0,229
	H_3: ACTMCC-> PCC	n.s.		0,391
ALEMANIA	H_1: ACTMCC -> CC	0,633***	7,204	
	H_2: CC -> PCC	0,246**	2,388	0,401
	H_3: ACTMCC-> PCC	0,497***	4,806	0,462
AUSTRIA	H_1: ACTMCC -> CC	0,661***	6,865	
	H_2: CC -> PCC	0,470***	6,568	0,436
	H_3: ACTMCC-> PCC	0,327***	4,225	0,531

Tabla 3. Resultados del modelo estructural.

*** Cuando el valor obtenido de la técnica *Bootstrap* supera el valor *T Student* t(0,001; 4999) = 3,09 la hipótesis se acepta con el 99,9% de significación.

** Cuando el valor obtenido de la técnica *Bootstrap* supera el valor *T Student* t(0,01; 4999) = 2,32 la hipótesis se acepta con el 99% de significación.

5 I CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo es arrojar luz a la literatura, y práctica, sobre el MCC, a través de un sencillo modelo que, mediante una cadena de efectos, ilustra las fases básicas de una compra comprometida: Pre-compra (determinada por la actitud del consumidor ante el MCC), Compra comprometida y Post-compra. Este modelo se ha testado con consumidores europeos, concretamente de Alemania, Austria y España.

Al considerar tanto la totalidad de la muestra como los tres países por separado, nuestros resultados han mostrado que, efectivamente, una actitud favorable hacia el MCC por parte del consumidor será el detonante de la realización de una compra comprometida

(compra a una compañía que donará parte de los beneficios logrados por la venta a una causa social).

La actitud del consumidor ante el MCC está condicionada por la percepción del consumidor del rol que las empresas juegan en la colaboración con causas sociales. Así, se ha demostrado, en la línea de Galan-Ladero et al. (2013), que el hecho de que el consumidor tenga una imagen positiva de las empresas que apoyan una causa que le importa será un factor que le motivará a la compra en una campaña de MCC. Además, y en este sentido, ha resultado relevante la concepción del consumidor de que la implicación con una causa social debería formar parte habitual de la actividad empresarial, coincidiendo con los resultados de Fields (2014).

Otro elemento fundamental, que se desprendía de la revisión de la literatura relevante (Galan-Ladero et al., 2013; Huertas et al., 2017; Kureshi y Thomas, 2016; Tata et al., 2020), es la información que el consumidor dispondrá acerca del proceso de donación por parte de la empresa que realiza una campaña de MCC, ya que ella le dará mayor confianza ante la campaña, lo cual facilitará la compra comprometida. Nuestros resultados avalan la relevancia de este tipo de información.

De esta forma, y partiendo de una actitud favorable al MCC, el consumidor mostrará una mayor probabilidad de comprar a una empresa comprometida con una causa social (Galan-Ladero, 2013), estará dispuesto a pagar más por un producto sabiendo que una parte de las ganancias irá destinada a una donación a una causa caritativa, así como incluso a cambiar de establecimiento para comprar en uno que apoye a una causa social (Ramos e Silva y Cañadillas, 2003).

Una vez realizada la compra comprometida, nuestro estudio (también considerando tanto la totalidad de la muestra como los tres países por separado), revela que el consumidor mostrará un mayor nivel de satisfacción por haber colaborado con una causa social (Beisel-Zee, 2013; Farache et al., 2018; Kathiravan, 2019), intención de recompra, así como una mayor probabilidad de realizar comentarios positivos sobre la empresa comprometida socialmente (Larregui et al., 2019). Es decir, nuestros resultados confirman que la compra comprometida puede conducir a la lealtad del cliente, en la línea de autores como Beise-Zee (2013) o Howie et al. (2015).

El hallazgo más interesante de nuestro estudio, por ser la única diferencia manifiesta entre los países estudiados, se ha revelado a la hora de vincular la actitud hacia el MCC con la fase de post-compra (satisfacción, intención de recompra y comentarios boca-oreja positivos). Los datos en su conjunto sí muestran una vinculación entre una actitud favorable ante el MCC y los aspectos que redundan en beneficios para la empresa comprometida considerados en lo que hemos denominado “fase post-compra” (Farache et al., 2008).

No obstante, la consideración por separado de los tres países muestra que, si bien esta relación se mantiene en el caso de Alemania y Austria, España ofrece un comportamiento diferente. En nuestro país no existe una vinculación directa entre la actitud

del consumidor ante el MCC y la situación de post-compra, en la que se revele una mayor satisfacción, intención de compra y realización de comentarios boca-oreja positivos.

El análisis del perfil cultural de los consumidores en los tres países analizados, presentado en la sección 2.1., y las afirmaciones de autores como Amawate (2019), Howie et al. (2015), y Patel et al. (2017), sobre cómo afecta a la empresa el escepticismo en los consumidores, pueden ayudar a explicar este distinto comportamiento identificado en el consumidor español.

Como se observó previamente, los consumidores españoles tienen un mayor porcentaje de *evitación de la incertidumbre* con respecto a Alemania y Austria, según *Hofstede Insights*, además de un bajo porcentaje de *indulgencia*, lo que puede llevar a una mayor desconfianza ante estas campañas, poniendo en duda la razón por la que se llevan a cabo este tipo de estrategias. Por el contrario, tanto los consumidores austríacos como los alemanes tienen un alto porcentaje de individualismo y distancia de poder. Los niveles altos de estas dos dimensiones sugieren que son sociedades que se sienten más reconfortadas ayudando a causas sociales y son leales a las empresas.

Por otra parte, según Bréchon (2008), en los países del sur de Europa suele existir una desconfianza espontánea y se necesita familiaridad para crear ese vínculo de confianza en comparación con los países del norte de Europa. Los datos obtenidos parecen mostrar que los consumidores españoles, en efecto, sienten cierta desconfianza con respecto a la veracidad de la información proporcionada y cierto escepticismo ante la motivación que lleva a las empresas a colaborar con una ONG.

Las diferencias observadas en las distintas dimensiones de Hofstede se podrían explicar haciendo referencia a los acontecimientos políticos, económicos y sociales que han afectado a estos países de la Unión Europea durante las últimas décadas. Díez-Nicolás (2008) hace una clasificación de generaciones entre los períodos de la Guerra Civil Española, pasando por la dictadura de Franco, la transición política a la democracia tras la muerte de Franco, la aprobación de una nueva Constitución, y hasta la victoria del Partido Populista, que acabó con los 14 años de mandato del Partido Socialista (1982-1996). Todos estos acontecimientos retrasaron el desarrollo económico y social de los españoles. Según este autor, los años 60 hasta 1975 fueron determinantes para los ciudadanos españoles, produciéndose un creciente desarrollo de la economía y un cambio en la estructura y en creencias y valores. Las generaciones pasaron de tener una orientación cuyos objetivos eran sobrevivir a la escasez de alimentos y recursos con valores tradicionales, a generaciones donde se priorizan la autoexpresión con valores racionales.

En contraposición, Alemania y Austria son países que se caracterizan por su avance industrial, resultando en grandes cambios en un proceso denominado “el surgimiento de sociedades del conocimiento postindustriales” descrito por Bell (1973). Este proceso hizo que cambiara la organización de los trabajos en masas a un aspecto más individual, además de otros aspectos de la sociedad. Como consecuencia, los trabajadores cada vez eran más

autónomos, teniendo que confiar en su sentido común. Por ello, los valores del mundo post-industrial se caracterizan por su "diversidad, creatividad e individualidad" (Deutsch, 2008, p. 200). Otro aspecto que produjo cambios de valores y creencias fue la era Nazi, pasando por ser "una sociedad de sujeto pasiva hacia orientaciones predominantemente participativas y un firme apoyo a las normas democráticas" que con el paso del tiempo han contribuido a la legislación de un sistema basado en "prosperidad económica, seguridad social y estabilidad política" (Deutsch, 2008, p. 202). Según este autor, ambos países persiguen como objetivo central el bienestar de las personas y la calidad de vida, en contraposición con la seguridad económica y física.

Finalmente, nos parece oportuno señalar que, de nuestros encuestados en España, 76 (el 64% de los encuestados), se encuentran en la franja de edad de 20 a 29 años. Así, la mayor información para nuestro estudio ha provenido de *millennials*, resaltando Gerard (2018) la desconfianza por parte de este grupo hacia las instituciones y organizaciones. Como se ha concluido de la revisión de la literatura presentada, este grupo de consumidores, aunque reivindica la buena ética de las empresas, muestra un mayor grado de escepticismo a la hora de confiar en la veracidad de la información obtenida de ellas. Es otra posible explicación al resultado obtenido en España de que la actitud hacia el MCC no conduce directamente a los beneficios empresariales de una situación post-compra.

6 I RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las conclusiones obtenidas de nuestro estudio nos permiten realizar una serie de recomendaciones para la gestión empresarial relativas a la gestión de campañas de MCC por parte de las empresas.

Para que los consumidores mantengan una actitud favorable hacia el MCC (fase de "pre-compra") sería conveniente elegir una causa social apropiada con la misión de la empresa y con la que el consumidor pueda implicarse**.** Autores como Galan-Ladero et al. (2013), Huertas et al. (2017) o Kureshi y Thomas (2016), afirman que la información que la empresa proporcione al consumidor es un elemento fundamental que determina que el consumidor realice una compra comprometida. Ofrecer información del porcentaje de beneficios que va destinado a la causa, el proceso de donación, además de información sobre la ONG y causa social en cuestión, mejoraría la percepción del consumidor y su confianza hacia la marca y la campaña de MCC.

Mantener estas estrategias de MCC a largo plazo conlleva beneficios a la empresa; entre otros, clientes menos sensibles al precio, mejor imagen o mayor lealtad hacia su marca (Fields, 2014; Howie et al., 2015). Según nuestros resultados, los consumidores aseguran que si las empresas informaran de la relación de un producto con alguna causa benéfica estarían dispuestos a comprar el producto, pagar un mayor precio o incluso a

cambiar de establecimiento si éste realizara campañas de MCC. Por ello, se debe elegir cuidadosamente la causa con la que se relacione el producto, además de ser transparentes con la información que se proporciona al consumidor, para evitar el escepticismo hacia este tipo de campañas.

Además, se ha confirmado que los consumidores que ya han realizado el proceso de compra comprometida a empresas que colaboran con causas sociales mantienen un alto grado de satisfacción, ofrecen comunicación boca-oreja positiva y muestran una intención de recompra. Como resultado, se construirá una relación a largo plazo entre el consumidor y la compañía. Es por ello por lo que aconsejamos a las empresas valorar la posibilidad de cooperar con organizaciones sin ánimo de lucro para conseguir nuevos clientes o para fidelizar a los actuales.

Sin embargo, hemos encontrado una diferencia cultural que nos ha revelado que la actitud hacia el MCC no influye positivamente en la fase de post-compra comprometida en el caso de los consumidores españoles. Los resultados obtenidos nos han llevado a pensar que los consumidores españoles, más escépticos, desconfían de la veracidad de la información proporcionada por parte de las empresas y ONGs durante el proceso de la campaña de MCC. Ello puede deberse, como hemos señalado previamente, a los cambios políticos, económicos y sociales experimentados en nuestro país en las últimas décadas (Díez-Nicolás, 2008). Establecer estrategias de Marketing ante estos consumidores para evitar su escepticismo es primordial si se quiere conseguir su implicación en campañas de MCC. Por ejemplo, utilizar estrategias de Marketing de contenidos podría ayudar a mejorar la percepción de este consumidor español. Podemos ilustrar este argumento con la campaña “Mediterraneamente” de Estrella Damm (2019). La compañía realizó una BSO denominada “Otra forma de vivir” en la que la demuestra su compromiso con la sostenibilidad de sus productos y su relación con el cambio climático. Esta campaña utiliza la técnica publicitaria del *Storytelling* como herramienta para mejorar la percepción de la marca y alcanzar una mayor audiencia. Según Núñez (2007), el uso de relatos evita el escepticismo en los consumidores, permitiéndoles disfrutar de la historia y de sus personajes, además de posibilitarles que elijan libremente su punto de vista hacia el mensaje transmitido.

En el caso de los consumidores austríacos señalábamos su alto porcentaje de indulgencia. La impulsividad de este país puede aumentar o disminuir la probabilidad de que éstos divulguen comentarios sobre marcas que colaboren con campañas de MCC. Una recomendación para fomentar la divulgación de comentarios positivos sería diseñar estrategias que fomenten el boca-oreja, ya que Austria es un país donde se aprecia la información y se cree que es primordial el conocimiento de las actividades que las empresas llevan a cabo para la mejora de la sociedad. Un claro ejemplo de este tipo de estrategia es la llevada a cabo por Disney en 2018. Este se unió con la asociación Make a Wish para recaudar fondos destinados a niños con diferentes enfermedades a través de una campaña con el hashtag #ShareYourEars donde los usuarios, a través de redes sociales

como Twitter o Instagram, compartirían una imagen con las orejas de Mickey Mouse.

Por último, en el caso de Alemania, que podría ser válido también para los otros países, las empresas podrían realizar estrategias de Marketing Experiencial para llegar a un mayor número de consumidores que se decanten por colaborar con productos relacionados con campañas de MCC. Creando experiencias creativas e innovadoras para llegar al cliente y vínculos entre el consumidor y la marca, los consumidores podrían participar de primera mano en la campaña, pudiendo ver y analizar lo que ocurre tras ella. Un ejemplo ilustrativo lo encontramos en la campaña diseñada por la ONG alemana Misereor, con pantallas publicitarias con lector en los aeropuertos con el título "The Social Swipe[1]". Cuando una persona decidía pasar su tarjeta de crédito por el lector, la imagen de la pantalla simulaba el corte de una rebanada de pan o cortaba la soga que ataba las manos de una persona. Con esta acción se donaban 2€ a causas sociales como el hambre o la esclavitud.

Para finalizar, es preciso reconocer las limitaciones que presenta este trabajo.

En primer lugar, podría plantearse un modelo más complejo, completado con la inclusión de otras variables que pueden conducir a un consumidor a realizar una compra comprometida. Por ejemplo, Kureshi y Thomas (2016) y Riva et al. (2019) destacan que el tipo de causa social elegida por la empresa puede influir en la decisión de compra del consumidor; así como el tipo de producto (Fan et al., 2020) o marca (Ferraris et al., 2019). Otra de las variables a tener en cuenta sería cómo afecta la influencia de las emociones morales en la intención de compra (Kim y Johnson, 2013).

En segundo lugar, nuestros resultados están condicionados por la elección de países realizada. Por una parte, la distancia física ha limitado el número de respuestas obtenidas, siendo deseable conseguir una muestra más amplia que permita generalizar, con mayores garantías, los resultados obtenidos. Además, sería muy interesante incluir otros países, para poder realizar un análisis más detallado de los consumidores europeos. En particular, la inclusión del Reino Unido, como país líder en donaciones a ONG, en el que se calcula que un 68% de la población dona dinero a causas benéficas (Ayuda en Acción, 2019).

Por otra parte, para comprobar la significatividad de las diferencias detectadas entre países, sería deseable realizar un estudio más completo, incluyendo un análisis Multigrupo a través del procedimiento MICOM en PLS. Igualmente, podría testarse mediante este mismo análisis, si existen diferencias significativas en las fases de una compra comprometida según las variables demográficas medidas en nuestro estudio (género, edad, nivel de estudios y de ingresos).

No obstante, a pesar de estas limitaciones expuestas, consideramos que la información desprendida de nuestro estudio puede ayudar a las empresas internacionales que operan en los países tomados como referencia. Las puede orientar sobre la conveniencia de reflexionar sobre el diseño de campañas de Marketing con causa, por los beneficios sociales y empresariales que conllevan, conociendo las posibles diferencias que pueden

1 COTW, "The Social Swipe", 2020 https://campaignsoftheworld.com/technology/misereor-social-swipe/

darse según el consumidor en España, Austria o Alemania. La planificación y ejecución de estas campañas comprometidas con causas sociales pueden aumentar la probabilidad de ganarse la confianza, satisfacción e incluso lealtad del cliente.

REFERENCIAS

Beise-Zee, R. (2013). Cause-related Marketing. In S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu & A. D. Gupta (Eds.), **Encyclopedia of Corporate Social Responsibility** (pp. 321-326). Berlin/Heidelberg: Springer.

Bell, D. (1973). **The coming of postindustrial society**. New York: Penguin.

Bergkvist, L. & Zhou, K.Q. (2019). **Cause-related marketing persuasion research: an integrated framework and directions for further research**. International Journal of Advertising, Vol. 38 No. 1, pp. 5-25.

Bréchon, P. (2008). French Values: Between Southern and Northern Europe. In Petterson, T. and Esmer, Y. (Eds.) ***Changing Values, Persisting Cultures: Case Studies in Value Change***. (Vol. 12, p. 199-2017) Leiden and Boston, Brill.

Carmines, E. & Zeller, R. (1979). ***Reliability and Validity Assessment***. Sage: Thousand Oaks, CA, USA.

Deustch, F. et al (2008). Civic Value and Value Change in Austria and Germany. In Petterson, T. and Esmer, Y. (Eds.) ***Changing Values, Persisting Cultures: Case Studies in Value Change***. (Vol. 12, p. 199-2017) Leiden and Boston, Brill.

Díez-Nicolás, J. (2008). Values and Generations in Spain. In Petterson, T. and Esmer, Y. (Eds.) ***Changing Values, Persisting Cultures: Case Studies in Value Change***. (Vol. 12, p. 199-2017) Leiden and Boston, Brill.

Eun Ju, S., Jin-Woo, P, & Yu Jin, C. (2020). **The Effect of Social Media Usage Characteristics on e-WOM, Trust, and Brand Equity: Focusing on Users of Airline Social Media**. DOI: 10.3390/su12041691.

Falk, R. & Miller, N. (1992). ***A Primer for Soft Modeling***. University of Akron Press: Akron, OH, USA.

Fan, X., Deng, N., Quian, Y. & Dong, X. (2020). **Factors Afecting the Efectiveness of CauseRelated Marketing: A MetaAnalysis**. Journal of Business Ethics. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04639-6.

Ferraris, A., Del Giudice, M., Grandhi, B., & Cillo, V. (2019). **Refining the Relation Between Cause-related Marketing and Consumers Purchase Intentions A cross-country Analisis**. International Marketing Review Vol. 37 No. 4, 2020 pp. 651-669 DOI 10.1108/IMR-11-2018-0322.

Fields, T. B. (2014). **The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Behavior: Does the Cause Matter?** Igarss 2014, (1), 1–5. https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2.

Flores-Hernández, A., Olavarría-Jaraba, A., Valera-Blanes, G., & Vázquez-Carrasco, R. (2020). **Sustainability and Branding in Retail: A Model of Chain of Effects**. Sustainability 2020, 12, 5800;

doi:10.3390/su12145800.

Fornell, C.; Larcker, D. (1981). **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error**. Journal of Marketing Research, 18, 39–50.

Galan-Ladero, Mª M., Galera-Casquet, C. & Wymer, W. (2013). **Attitudes towards cause-related marketing: determinants of satisfaction and loyalty**. Int. Rev. Public Nonprofit Mark (2013) 10:253–269 DOI 10.1007/s12208-013-0103-y.

Galan, M. M., Galera, C., Valero, V., & Barroso, M. J. (2013). **Does the product type influence on attitudes toward cause-related marketing?** Economics and Sociology, 6(1), 60–71. https://doi.org/10.14254/2071- 789X.2013/6-1/5.

Gerard, N. (2018). **Millennial Managers: Exploring the Next Generation of Talent".** Leadership in Health Services, Vol. 32 No. 3, pp. 364-386. https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0004.

Guerreiro, J., Rita, P., & Trigueiros, D. (2016). **A text mining-based review of cause-related marketing literature**. Journal of Business Ethics, 139(1), 111-128. Lafferty, B. A., Lueth, A. K., & McCafferty, R. (2016).

Grolleau, G., Ibanez, L. & Lavoie, N. (2016**), Cause-related marketing of products with a negative externality**, Journal of Business Research, Vol. 69 No. 10, pp. 4321-4330.

Henseler, J. (2017). **Bridging Design and Behavioral Research with Variance-Based Structural Equation Modeling**. *Journal of Advertising*, 46(1), 178-192.

Howie, K. M., Yang, L., Vitell, S. J., Bush, V. & Vorhies, D. (2015). **Consumer Participation in Cause-Related Marketing: An Examination of Effort Demands and Defensive Denial**. Journal of Business Ethics, 147(3), 679–692. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2961-1.

Huertas García, R., Lengler, J. & Consolación Segura, C. (2017**). Co-branding Strategy in Cause-related Advertising: The Fit between Brand and Cause.** Journal of Product and Brand Management, 26(2), 135– 150. https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2015-0939.

Hwang, J. & Kandampully, J. (2015). **Embracing CSR in pro-social relationship marketing program: understanding driving forces of positive consumer responses**. Journal of Services Marketing 29/5 (2015) 344 -355. DOI 10.1108/JSM-04-2014-0118.

Kathiravan, C. (2019). **Cause-Related Marketing: An Overview**.

Kim, J. E., & Johnson, K. K. (2013). **Structured review using TCCM and bibliometric analysis of international cause-related marketing, social marketing, and innovation of the firm**. International Review on Public and Nonprofit Marketing, 16(2), 335-347.

Kim, J. E., & Johnson, K. K. (2013). **The impact of moral emotions on cause-related marketing campaigns: A cross-cultural examination**. Journal of business ethics, 112(1), 79-90.

Kuster-Boluda, I., Aldas-Manzano, J., Rodríguez-Santos, C. & Vila, N. (2010). **Diferencias cross-culturales en la decisión de compra de los jóvenes europeos**. Innovar, 20(37), 163–178.

Larregui, G., Sosa, J. C. & Ortíz, M. (2019). **Amor hacia la marca: una perspectiva de relación continua**. Journal of Management and Economics for Iberoamerica, 35, 271–282. https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.152.3297.

Leguía, A. P., Valiño, P. C., Álvarez, M. del M. S., & Rodríguez, P. G. (2004). **El marketing y las organizaciones no lucrativas: El marketing con causa (MCC)**. International Review on Public and Nonprofit Marketing, 1(1), 125–137. https://doi.org/10.1007/BF02896621.

Lerro, M., Raimondo, M., Stanco, M., Nazzaro, C. & Marotta, G. (2019). **Cause related marketing among Millennial consumers: The role of trust and loyalty in the food industry**. Sustainability (Switzerland), 11(2). https://doi.org/10.3390/su11020535.

López-Pérez, Mª E., Melero-Polo, I., Vázquez-Carrasco, R. & Cambra-Fierro, J. (2020). **Sustainability and Business Outcomes in the Context of SMEs: Comparing Family Firms vs. Non-Family Firms.**

Escareño Martínez Escareño, I. M, Casillas Racurello, M. F., Núñez Alfaro, C. M., González Galindo, A. D., Aguilera Valdez, A. E., & Portales, L. (2017). **Influencia del marketing social y prácticas de RSE en la intención de compra de los millennials.**

Martínez Valverde, J. F. (2017) **Marketing Internacional**. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

Nunnally, J. (1978). ***Psychometric Theory*.** 2nd ed.; McGraw-Hil: New York, NY, USA.

Núñez, A. (2007). **¡Será mejor que lo cuentes! Los relatos como herramientas de comunicación**. Storytelling. Madrid: Empresa Activa.

Patel, J. D., Gadhavi, D. D. & Shukla, Y. S. (2017). **Consumers' responses to cause related marketing: moderating influence of cause involvement and skepticism on attitude and purchase intention**. International Review on Public and Nonprofit Marketing, 14(1), 1–18.

Pendergast, D. (2007). The MilGen and society. In N. Bahr & D. Pendergast (Eds.), **Being a Millennial adolescent: What do teachers need to know?** Camberwell: Australian Council for Educational Research. http://shop.acer.edu.au/acershop/product/0864316933.

Pérez, H. H., Martínez, M. P. & Lagunes, M. A. (2019). **Red Internacional de Investigadores en Competitividad**. Memoria Del VIII Congreso, 0–19.

Quiñones, V. & Rebollo J. (2009). **Cause Related Marketing and its Effects on Employees**. Vol. 14, Núm. 2. pp. 19-37. Rozensher, S. (2013). The Growth of Cause Marketing: Past, Current, And Future Trends. Journal of Business & Economics Research. Volume 11, Number 4.

Ramos e Silva, J. A. & Cañadillas, I. P. (2003). **Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social**. Cuadernos de Gestión, 3(1–2), 65–82.

Rigdon, E.E., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2017). **On Comparing Results from CB-SEM and PLS-SEM: Five Perspectives and Five Recommendations**. *Marketing ZFP*, 39(3), 4-16.

Riva, F., Rajib Uddin, M., & Bashel Rubel, M. R. (2019). **Effect of Customers' Attitude, Involvement**

on Purchase Intention: Moderating Effect of Cause Related Marketing Campaigns. International Journal of Marketing Studies; Vol. 11, No. 2; 2019 ISSN 1918-719X E-ISSN 1918-7203

Sarstedt, M., Hair, J.F., Ringle, C.M., Thiele, K.O., & Gudergan, S.P. (2016). **Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies!** *Journal of Business Research*, 69(10), 3998-4010.

Simcic, Peggy (2001). **Corporate Social Responsibility and Cause-Related Marketing: An Overview**. International Journal of Advertising 20(2):207-222 https://researchgate.net/publication/284045741.

Tata, S.V., Prashar, S. & Parsad, C. (2020), «**Examining the influence of satisfaction and regret on online shoppers' post-purchase behaviour**", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2020-0332

Referencias Web

Ayuda en Acción (8 de mayo de 2019*). Herencias y Legados a ONG: ¿cómo es la situación en otros países?* Recuperado de https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/paises-herencias-y-legados.

Campaign of the World (2 de diciembre de 2020). *The Social Swipe by MISEREOR. Small movement, big effect.* Recuperado de https://campaignsoftheworld.com/technology/misereor-social-swipe/

ACTITUD HACIA EL MARKETING CON CAUSA (ACTMCC) (Fields, 2014; Ramos e Silva y Cañadillas, 2003) **FC (0,814; 0,836; 0,810; 0,799)** **AVE (0,594; 0,631; 0,589; 0,570)**
Las implicaciones con causas sociales deberían formar parte habitual de la actividad empresarial
Tener información acerca del proceso de donación por parte de las empresas que realizan campañas de Marketing con causa me da mayor confianza ante estas campañas
El Marketing con causa es igualmente beneficioso para los consumidores, las compañías colaboradoras y las causas sociales/caritativas
Tengo una imagen más positiva de aquellas empresas que apoyan una causa que me importa
Creo que las compañías que donan parte de sus ganancias a causas sociales están tratando de devolver algo a la comunidad
COMPRA COMPROMETIDA (CC) (Fields, 2014; Ramos e Silva y Cañadillas, 2003) **FC (0,854; 0,827; 0,873; 0,869)** **AVE (0,661; 0,616; 0,696; 0,689)**
Sería más probable que compre a una compañía que tenga un compromiso con una causa benéfica/social
Estaría dispuesto/a a pagar más por un producto si la empresa dona parte de las ganancias a una causa caritativa
A igualdad de precio y calidad, estaría dispuesto/a a cambiar de establecimiento comercial para comprar en uno que apoye una buena causa
POSTCOMPRA COMPROMETIDA (PCC) (Larregui et al., 2019**)** **FC (0,815; 0,836; 0,791; 0,828)** **AVE (0,596; 0,632; 0,562; 0,616)**

Empresas a las que he comprado y donan parte de sus ganancias satisfacen adecuadamente mis expectativas
Trato de difundir buenos comentarios sobre empresas que llevan a cabo estrategias de Marketing con causa
Pretendo seguir comprando a empresas que donan parte de sus ganancias por mucho tiempo.

Anexo. Escalas de medida (fuentes), Fiabilidad Compuesta y AVE (modelo general; España; Alemania; Austria).

CAPÍTULO 17

UM ESTUDO SOBRE HÁBITOS E PREFERÊNCIAS DO CONSUMIDOR DE VIDEO ON DEMAND

Data de aceite: 01/01/2022
Data da submissão: 19/10/2021

João Renato de Souza Coelho Benazzi
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Departamento de Relações Públicas, Faculdade Comunicação Social
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração
Rio de Janeiro, RJ
http://lattes.cnpq.br/7122230765885769

Katarina Nachamkes
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração
Rio de Janeiro, RJ

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo analisar o comportamento de consumido de Video On Demand (VOD) tanto da plataforma online quanto da plataforma de TV por assinatura. Para isso, foram realizadas uma entrevista informal, para conhecer inicialmente os aspectos relevantes ao tema, entrevistas focalizadas e uma observação não participante utilizando a netnografia, para poder captar mais a fundo as questões referentes às duas plataformas pesquisadas. Dentre os resultados analisados destaca-se a questão de que VOD é percebido como forma de lidar com o tempo, na forma prover conveniência no entretenimento.

PALAVRAS-CHAVE: *Video on demand*; Consumo; Marketing; Entretenimento; Comunicação.

UNDERSTANDING HABITS AND PREFERENCES OF VIDEO ON DEMAD CONSUMERS

ABSTRACT: This article anlyses the consumer behavior of Video on Demand (VOD) consumers on both online and payd TV platforms. For that, an informal interview was carried out to introudctorialy understand the relevant aspects to the theme. Subsequentialy focused interviews and non-participant observation trough netnography were caried out in order to adress more deeply the questions referring to the two researched platforms. Among the main results discussed, VOD is perceived as a way of dealing with time, so that it provides convenience in entertainment.

KEYWORDS: Video o Demand; Consumption; Marketing; Entertaiment; Communication.

1 I INTRODUÇÃO AO TEMA E AO PROBLEMA DO ESTUDO

Com o advento de novas tecnologias e plataformas tanto no ambiente da televisão quanto da internet formas inovadoras de consumo de entretenimento se apresentam na contemporaneidade. Mais especificamente, com as plataformas sob demanda disponíveis no Brasil, os consumidores estão mais propensos a controlar a programação do que assistem e a decidir como e quando consumir os produtos disponíveis (LIMA, 2013). Nesse contexto, a tecnologia de Video on Demand (VOD) oferece ao usuário a experiência de controlar os vídeos

que serão assistidos e definir a programação de acordo com sua conveniência. É possível assistir a vídeos através de uma conexão com a internet de banda larga (por exemplo, o Netflix) e também através de sistemas de cabo ou via satélite, oferecido pelas operadoras de TV paga (por exemplo, o Telecine On Demand). Como se trata de uma tecnologia recente, formas inovadoras de consumo estão surgindo rapidamente. Segundo o ITDBI (2012) o VOD pode ser categorizado em oito tipos, mas os mais relevantes são: Interactive VOD, Transactional VOD, Free VOD e Subscription VOD. No Brasil, a maior parte da oferta de VOD pela televisão paga é feita pelas operadoras tradicionais de TV como NET, GVT, SKY e também pelas operadoras criadas mais recentemente: Claro TV, Oi TV e Vivo TV, conforme figura a seguir.



TELAS CUSTOMIZADAS Serviços de vídeos sob demanda disponíveis no país

Netflix	NOW	Cine Sky HD	Sky Online	Vivo Play	GVT On Demand	Clarovideo	HBO Go	Telecine Play	Muu
R$ 16,90 mensais	Há títulos gratuitos e pagos, a partir de R$ 3,90	R$ 7,90 e R$ 9,90 por título	R$ 15,90 mensais ou comprar/alugar títulos avulsos	R$ 15,90 mensais	Há conteúdos gratuitos e pagos, a partir de R$ 2,90	R$ 13,90 mensais ou comprar/alugar títulos avulsos	Grátis	Grátis	Grátis
Filmes, séries, entre outros. O número total não foi informado	Mais de 10 mil filmes e programas	Cerca de 30 filmes	Mais de 2.300 filmes e programas de TV	Aproximadamente 5.000 filmes, séries, entre outros	Cerca de 5.000 títulos, entre filmes e programas	Filmes e programas de TV	Mais de 1.500 títulos, entre filmes, séries e documentários	Mais de 1.500 filmes	Cerca de 3.000 vídeos, entre filmes e programas
Disponível para o público em geral	Disponível para clientes da Net HD	Disponível para assinantes da Sky HDTV Plus	Disponível para clientes Sky	Disponível para o público em geral	Disponível para assinantes da GVT	Disponível para o público em geral	Disponível para assinantes da HBO/ Max na Sky	Disponível para assinantes dos seis canais da Rede Telecine*	Disponível para assinantes de ao menos um canal Globosat **

* Na TV, assinantes da GVT, Net HD, Oi TV Fibra e Vivo TV; e na internet, clientes da Claro TV, GVT, Net, Net Fortaleza, Oi TV, SKY, Vivo TV e TV Alphaville.
**Clientes da GVT, NET, NET Fortaleza, NET Angra e CTBC

Figura 1: Serviços de demanda disponíveis no país (Lima, 2013).

O conteúdo de VOD pela televisão paga é disponibilizado ao usuário assinante de pacotes HD (alta definição). A pesquisa PAY TV POP 2012 (IBOPE, 2012) revelou que 48% dos assinantes de TV têm pacote HD, o que representa um crescimento de 15% em relação a 2012, alavancado pelas classes A e B (TELES, 2013). Deste modo, o crescimento do número de assinantes de HD pode alavancar um maior interesse pelo uso da tecnologia VOD, já que apenas 20% dos entrevistados pela pesquisa PAY TV POP 2013 (IBOPE, 2013) conhecem a tecnologia e apenas 2% dos entrevistados utiliza o VOD (TELES, 2013). Logo, o potencial de uso pode aumentar consideravelmente à medida que os usuários passem a conhecer mais sobre a nova tecnologia e seu sistema de distribuição via internet.

Além disso, as plataformas mais utilizadas, com base nos usuários de VOD, são televisão, com 82% de escolha, computador com 12% e celulares/smartphones com 3% (IBOPE, 2013). Teles (2013) conclui que a televisão cresceu 6% em relação a 2012 e continua sendo a plataforma preferida por quem assiste VOD. Neste contexto, a preferência dos usuários em assistir VOD pela TV paga possivelmente levará o mercado a se adaptar cada vez mais aos seus interesses e escolhas, já que grande parte da oferta

dos canais na TV por assinatura é composta por uma grade de programação fixa. Como resultado a receita de serviços não lineares, ou seja desvinculados da assinatura, deve crescer de 17% em 2011 para 35% em 2017 (PASQUALINI, 2013). De acordo com Lima (2013) a economia gerada por quem opta por assinar um Subscription VOD (como o Netflix) é bem maior se comparada com os pacotes de TV paga que possuem a grade fixa. Assim, pondo em questão tanto a motivação financeira dos usuários com seu desejo de personalizar a experiência de assistir conteúdo, o objetivo central deste estudo é investigar o comportamento de consumo e como se dá o processo de tomada de decisão de consumo dos usuários de VOD brasileiros, dentro do contexto atual de crescimento do uso da ferramenta através de internet. Mais especificamente o que se pretende é investigar quais etapas do processo de tomada de decisão de consumo são mais relevantes na visão dos usuários para compreender quais as facilidades e dificuldades estão associadas ao uso do serviço. Pretende-se identificar de que forma o consumidor percebe a dimensão do tempo no uso do serviço para verificar se os consumidores do VOD o veem como facilitador do gerenciamento de seu tempo, o que poderia gerar uma maior conveniência e mobilidade ao usuário.

2 | O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE *VIDEO ON DEMAND* (VOD)

Muitas questões sobre a utilização do serviço de VOD vêm surgindo por conta de ser uma nova tecnologia com diversas facilidades no ambiente virtual. Além de trazer a comodidade de uso em diversos aparelhos eletrônicos, permite que o usuário assista vídeos e filmes de acordo com sua conveniência. O uso de DVR (Digital Video Recorder) vem diminuindo nos Estados Unidos já que não se torna mais necessário gravar digitalmente os filmes e séries favoritos do usuário (STEINBERG, 2012). Spangler (2014) afirma que número crescente de pessoas dá preferência aos serviços de vídeo pela internet em detrimento da TV paga. Afirma que entre março de 2012 e agosto de 2013 o número de assinantes de canais de TV premium como HBO, Showtime e Starz caiu 6%. No mesmo período serviços VOD como Hulu Plus, Amazon Prime Instant Video e Netflix cresceram quatro pontos percentuais. Para Spangler (2014) os serviços de streaming possuem presença relevante no mercado já que a Netflix divulgou um aumento de 24% no número de assinantes nos EUA no segundo semestre de 2013, comparado com o mesmo período do ano anterior.

O Netflix, serviço de streaming de filmes, documentários e seriados, está presente em mais de 40 países, incluindo o Brasil e possui mais de 38 milhões de assinantes (POLONI, 2013). A empresa, criada por Reed Hastings em 1997, inicialmente distribuía DVD de vídeos e serviços de streaming para seus clientes. No entanto, após algumas tentativas fracassadas, a empresa se tornou um enorme sucesso por oferecer conteúdo no formato que os consumidores desejam, em mais de mil tipos de gadgets, como celulares,

tablets e videogames, por preço razoável. Para Poloni (2013), nos Estados Unidos e Canadá, o serviço responde por um terço do tráfego de internet no horário de 22h da web. Além de fazer streaming de vídeos, a Netflix produz conteúdo, como House of Cards e Orange is the New Black e investe em novos programas e em temporadas de séries. No Brasil, o serviço chegou em 2011 e os primeiros assinantes reclamavam bastante das legendas, que muitas vezes estavam fora de sincronia e com erros de português (POLONI, 2013). A oferta de filmes era limitada com muitos filmes antigos. Após ajustes, o país é um dos principais mercados da empresa e já produz conteúdo local exclusivo. O custo da assinatura é de R$ 16,90 e o usuário pode assistir ao conteúdo de forma ilimitada em até três telas simultâneas. Diversas operadoras brasileiras oferecem VOD na TV por assinatura. Segundo a ANATEL (2012) os principais grupos econômicos que prestam serviço de TV por assinatura do mercado são Embratel/NET, SKY/Directv, Oi, Telefônica e GVT. A operadora NET lançou em 2011 seu serviço de VOD. Inicialmente, segundo Martin (2011) o serviço contava com dois mil títulos disponíveis. O serviço atualmente é disponível apenas para os assinantes dos pacotes de alta definição da operadora (Net HD e Net HD Max) e possui conteúdos tanto pagos como gratuitos, em definição padrão e HD. Assim como no Netflix, a operadora utiliza servidores para transmitir seu conteúdo e a utilização do VOD independe da conexão de banda larga. O cardápio de conteúdo vai desde filmes que estão sendo lançados nas locadoras, pelo preço de R$9,90/filme e em média com 24 horas para assistir (ou mais, dependendo do filme) à programação gratuita de alguns canais do line-up da NET, como SPORTV, GNT, Discovery. Além disso, o serviço traz programas infantis gratuitos, shows, karaokês e documentários. Os outros dois conteúdos pagos são aulas de inglês online e conteúdo adulto. Sobre as preferências do consumidor brasileiro, Feltrin apud IBOPE, (2014) afirma que um terço dos assinantes de TV paga ainda deixam suas televisões nos canais da TV aberta e não fazem uso algum dos canais da TV por assinatura. Os motivos são variados, como pura ostentação frente a conhecidos e familiares, para evitar sentimentos de inferioridade e pelo sinal aberto ser ruim. Esses consumidores mantem o hábito de assistir a Globo, SBT, e outros canais abertos dentro de suas assinaturas.

3 I O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE COMPRA

Nesta seção serão abordadas as principais etapas do processo de tomada de decisão de compra no ambiente virtual, já que o consumidor de VOD irá encontrar o serviço para compra nas plataformas de TV e internet. No que se refere aos diversos tipos de tomada de decisão dos consumidores, Hawkins, Best e Coney, (1998) consideram que usualmente existem três tipos de tomada de decisão. A tomada de decisão habitual ocorre quando há baixo envolvimento com a compra. Normalmente, esse tipo de tomada de decisão ocorre quando há decisões de compra leal a uma marca ou quando a compra é rotineira, permitindo

otimizar o tempo e a energia gasta. A tomada de decisão limitada é similar à tomada de decisão habitual e ocorre em resposta a alguma necessidade emocional ou ambiental, envolvendo reconhecer um problema para o qual existem variadas soluções. Por fim, a tomada de decisão ampliada é realizada quando há um alto envolvimento com a compra.

Para Peppard e Butler, (1998), o processo de tomada de decisão virtual ocorre através de cinco fases: reconhecimento do problema, busca de informações (internas e externas), avaliação de alternativas, escolha do produto/compra e comportamento de pós compra. O reconhecimento do problema é caracterizado pela discrepância entre seu estado atual e o estado desejado ou ideal, suficiente para iniciar o processo de decisão. Além disso, o reconhecimento de um problema pode ser estimulado por fatores internos e externos, como por exemplo, uma propaganda na televisão. A segunda etapa é caracterizada pela busca de informações. O consumidor pode utilizar informações relevantes de sua memória ou em outras fontes através de pesquisa, valendo-se das opiniões, atitudes e comportamento de outras pessoas, artigos, livros, comerciais e testes com o produto. Através das inovações tecnológicas nessa etapa torna-se desnecessária a intermediação de um provedor de informação com o consumidor final. As novas tecnologias push, segundo Peppard e Butler, (1998) podem levar a informação diretamente e rotineiramente ao usuário alvo através do histórico de acesso a sites, pesquisa na internet em geral e comportamento de compra online. Além disso, para Hawkins, Best e Coney, (1998), o risco percebido associado a uma performance do produto insatisfatória aumenta a busca por informação anterior à compra. Um alto risco percebido leva a busca mais intensa de informações. Na etapa de avaliação de alternativas o consumidor escolhe dentre as diversas alternativas de produto/serviço, a que mais irá lhe satisfazer. Para isso, deverá definir critérios de avaliação, associados aos benefícios que deseja ou custos que o consumidor irá incorrer, para realizar sua escolha com maior segurança (Hawkins, Best e Coney, 1998). Nos mercados virtuais, as tecnologias de informação permitem escolher critérios mais definidos e específicos. O desenvolvimento de novos agentes de compra (p. ex. o site Buscapé) permitem que o usuário possa comparar “lado a lado” produtos pelo preço, avaliação de outros usuários, funcionalidade e ficha técnica. Além disso, através de trials (testes) de um mês grátis, o usuário poderá identificar o produto/serviço como uma possível compra. A escolha do produto/compra ocorre na quarta fase. Os consumidores possuem diferentes razões e desejos para fazer compras e as realizam por questões mais complexas do que apenas adquirir um produto (Hawkins, Best, e Coney, 1998). Decisões de onde e como comprar são relevantes no cenário de compras virtual. Deste modo, o consumidor será atraído pelos sites que apresentam características mais chamativas e diferenciadas e que irão fornecer uma experiência de compra única que levam ao deslocamento das compras realizadas no varejo físico tradicional para as compras pela internet e entregues em casa. Deste modo, as empresas que conseguirem criar formas de pedido, formas de pagamento e entrega fáceis para o consumidor, tornando o ambiente de compra para o consumidor o mais “amigável”, poderão obter vantagens e

oportunidades de diferenciação no mercado virtual. A questão da segurança também é um fator crucial para o usuário, visto que muitos ainda têm receio de realizar compras online com cartões de crédito. É necessário que as empresas atentem para as normas e padrões de segurança em seus sites e possam transmitir essa preocupação aos consumidores, que poderão sentir-se mais confiantes em fazer mais compras no meio virtual. (Peppard e Butler, 1998). Por fim, o último passo é o comportamento de pós compra. Para Peppard e Butler, (1998), dado que o marketing busca manter relacionamento contínuo com o consumidor, a venda deveria ser vista como o começo de um relacionamento duradouro e não um fim. O grau de satisfação, as dimensões da qualidade do produto/serviço, como o produto é utilizado, e as reclamações e sugestões dos clientes são fatores críticos para entender o comportamento do consumidor (Solomon, (2011).

4 I A PERCEPÇÃO DA DIMENSÃO DO TEMPO

No contexto da contemporaneidade, para Pelbart apud Frezza, Grisci e Kessler, (2009), o indivíduo busca cada vez mais tempo livre e para isso compra aparelhos para se livrar das tarefas que lhe ocupam o tempo. Esse tempo, que se torna mais comprimido nas formas de trabalhar e viver contemporâneos, é percebido como escasso devido ao grande número de tarefas requeridas. No entanto as inovações no campo da tecnologia da informação trazem ferramentas para o aprimoramento da performance e da obtenção do sucesso profissional. Para Frezza, Grisci e Kessler, (2009) as qualidades que são ressaltadas em tais inovações são a ideia de redução do tempo, a possibilidade de conexão constante e a facilidade de mobilidade e de obtenção de sucesso. A gestão do tempo é enfatizada de modo que:

> “as pessoas podem fazer as mudanças necessárias em suas vidas no sentido de terem o controle da situação, desde que se esforcem para colocar em prática as táticas propostas de uso do tempo.” (Frezza, Grisci e Kessler, 2009, p23).

5 I MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO

A pesquisa possui três etapas de coleta de dados no campo. Inicialmente, realizou-se pesquisa exploratória através de entrevista informal com o objetivo de conhecer a motivação do consumidor para utilizar o serviço de VOD e de que forma ele realiza as etapas do processo de decisão de compra. Pesquisaram-se as facilidades e desvantagens ao utilizar a plataforma online do serviço. A fonte selecionada foi um consumidor do serviço, residente no Rio de Janeiro que assina a plataforma online de VOD Netflix, foi escolhida por pura conveniência. Após esta primeira etapa exploratória, foram realizadas outras duas etapas descritivas qualitativas, a fim de coletar mais dados sobre o processo de tomada

de decisão pelo consumidor de VOD, demais facilidades e desvantagens percebidas por ele e eventuais facilidades de gerenciamento do tempo. A pesquisa descritiva se baseou em entrevistas abordando a ótica dos consumidores e de uma empresa. Entrevistou-se 12 consumidores que utilizam a plataforma de TV paga de VOD, residentes no Rio de Janeiro, selecionados por conveniência. Para a compreensão de desafios e oportunidades na visão de uma empresa programadora de TV por assinatura, foi realizada entrevista com uma analista da área de novas mídias de uma dessas empresas. A terceira e principal etapa de pesquisa no campo foi caracterizada por uma observação não participante utilizando netnografia em um ambiente virtual. Foi eleita a página da Netflix Brasil na rede social Facebook como fonte de informação. Para Fragoso, Recuero e Amaral (2013, p.193), alguns autores preferem optar pelo pesquisador “silencioso” ou lurker devido a questões éticas e de privacidade com relação aos informantes ou indivíduos pesquisados. Decidiu-se fazer uso desta prática, para proteger a identidade dos pesquisados, que postam desde conteúdos elogiosos até palavras de baixo calão na página da empresa. Decidiu-se escolher esta página por ser a página de uma das maiores empresas que oferece o serviço de VOD na plataforma online no Brasil e devido ao grande número de posts e comentários postados (na maioria das vezes mais de 150 comentários por post) , e pôde-se obter uma frequência bastante abrangente. Além disso, devido ao grande número de posts e comentários em cada um, os posts da página Netflix Brasil foram selecionados através de uma amostragem qualitativa intencional, visando obter uma maior conveniência para coleta e análise dos dados, devido ao tempo limitado para realizar a pesquisa. Deste modo, se pode-se comparar as duas plataformas do serviço de VOD: online e na TV por assinatura. Os dados obtidos foram tratados por meio de análise de conteúdo.

6 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da entrevista exploratória confirmaram a questão da preferência do usuário por assistir filmes online. Por outro lado, mesmo após os ajustes realizados no país, segundo Poloni, (2013), a oferta de filmes ainda é limitada, já que nem todos os filmes que o entrevistado deseja assistir estão disponíveis na ferramenta. Sobre o processo de tomada de decisão de compra, na primeira fase, havia um estado ideal a se alcançar, ou seja, como ele preza pela conveniência e conforto de ficar em sua casa, o serviço atendeu suas expectativas, além de conseguir se manter informado sobre as séries “do momento”. Na segunda fase, a propaganda, como fator externo, estimulou o usuário a buscar mais informações sobre o serviço. Em seguida, não houve uma avaliação de alternativas, mas caso não tenha o filme que deseja disponível, o entrevistado escolherá baixar conteúdo pela internet. Por fim, a escolha do serviço atendeu suas motivações iniciais, gerando satisfação de um modo geral, exceto com relação à atualização dos filmes na ferramenta. Mas, como a compra deste serviço pode ser caracterizada como uma tomada de decisão

habitual para o entrevistado, o custo benefício deste serviço atendeu suas expectativas.

Nas entrevistas descritivas com usuários, apurou-se que o serviço de VOD da plataforma de TV paga “NOW” da operadora NET foi a mais escolhida, talvez por ser a empresa com maior presença no mercado. A maioria dos respondentes decidiu testar a ferramenta e ver o que o serviço iria lhe trazer e poucos foram influenciados por propagandas da empresa. Esses entrevistados não realizam as etapas de coleta de informações, avaliação de alternativas, negociação e contato pós venda, pois o serviço já faz parte do pacote assinado com a empresa. assim, poucos riscos são percebidos, como monetários e funcionais, devido ao baixo envolvimento com a compra. Por outro lado, eles percebem mais facilidades do que dificuldades ao utilizar o serviço. Também veem a ferramenta como mais uma opção de entretenimento, sendo que não se torna mais necessário ir a uma locadora física para alugar suas séries e filmes preferidos. Questionados sobre se o serviço facilitou ou não o gerenciamento do tempo para o usuário e por quais razões (tabela 1) dos doze entrevistados, nove responderam que o serviço de VOD foi um facilitador do gerenciamento de seu tempo, enquanto que três respondentes afirmaram que o serviço não foi um facilitador do gerenciamento de seu tempo. A tabela 2 apresenta as respostas sobre como o VOD facilita o gerenciamento de tempo. A categoria com maior frequência foi “Assiste filmes/programas quanto lhe é conveniente” significa que, para os respondentes, o VOD facilitou o gerenciamento de seu tempo, pois se torna mais cômodo assistir um filme em casa, na hora em que deseja ou quando não se tem companhia para ir ao cinema, por exemplo. A categoria com a segunda maior frequência foi “Alternativa de ir à locadora” significa que o VOD facilitou o gerenciamento de seu tempo, pois o usuário não precisa mais se deslocar para uma locadora física para assistir filmes e séries, ganhando tempo durante esta tarefa. As categorias que tiveram menor frequência foram: “Ferramenta utilizada durante lazer”; “Alternativa de baixar filmes”; “Não acompanha séries”; “Falta de tempo” e “Grava os programas”. A primeira categoria se refere ao usuário que não percebe o VOD como facilitador de gerenciamento de tempo, pois ele apenas utiliza a ferramenta em momentos de lazer, não se preocupando em gerenciar seu tempo. A segunda categoria descreve o usuário que percebe o serviço de VOD como uma alternativa de baixar filmes, ganhando mais tempo, já que este é um processo mais demorado.

Entrevistado	Resposta	Categorias
Entrevistado 1	Sim	Assiste filmes/programas quando lhe é conveniente
Entrevistado 2	Não	Grava os programas
Entrevistado 3	Sim	Assiste filmes/programas quando lhe é conveniente
Entrevistado 4	Sim	Assiste filmes/programas quando lhe é conveniente
Entrevistado 5	Não	Ferramenta utilizada durante lazer
Entrevistado 6	Sim	Alternativa de ir à locadora
Entrevistado 7	Não	Não acompanha séries
Entrevistado 8	Sim	Alternativa de ir à locadora
		Alternativa de baixar filmes
Entrevistado 9	Sim	Alternativa de ir à locadora
Entrevistado 10	Sim	Falta de tempo
Entrevistado 11	Sim	Assiste filmes/programas quando lhe é conveniente
Entrevistado 12	Sim	Assiste filmes/programas quando lhe é conveniente

Tabela 1: VOD como facilitador de gerenciamento de tempo.

A terceira categoria descreve o motivo de um usuário que não acompanha séries e não percebe a ferramenta como um facilitador de gerenciamento de tempo sobre esta questão. A quarta categoria se refere ao motivo de falta de tempo durante o dia a dia de um determinado usuário e que, para ele, o VOD facilita o gerenciamento de seu tempo. Por fim, a quinta categoria descreve o motivo de um usuário que não percebe a ferramenta como facilitadora de gerenciamento de seu tempo, pois seus programas favoritos não estão disponíveis automaticamente no serviço de VOD, preferindo gravar os programas em seu gravador digital, disponibilizado através de seu pacote de assinatura (NET HD Max), para quando ele tiver tempo de assisti-los.

Categorias	Frequência
Assiste filmes/programas quando lhe é conveniente	5
Alternativa de ir à locadora	3
Ferramenta utilizada durante lazer	1
Alternativa de baixar filmes	1
Não acompanha séries	1
Falta de tempo	1
Grava os programas	1
Total	**13**

Tabela 2: Categorias sobre o VOD como facilitador de gerenciamento de tempo.

Conforme Frezza, Grisci e Keller, (2009), no mundo contemporâneo, é perceptível a busca dos indivíduos por ferramentas e aparelhos que possam eliminar tarefas que lhe ocupem o tempo. Deste modo, o VOD se caracteriza como ferramenta de controle do tempo, pois o usuário tem o poder de escolher sua programação e assisti-la na hora em que deseja. Pode-se concluir também que o uso de gravadores digitais diminuiu com a chegada do serviço de VOD, conforme afirma Steinberg, (2012), já que a categoria "Grava os programas" apresentou a menor frequência.

Com relação à entrevista com a analista de novas mídias, o seu discurso corroborou as informações pesquisadas e a base conceitual desse estudo. A informante afirma que comportamento dos brasileiros de maneira geral ainda é de assistir novelas e acompanhar o conteúdo diariamente. No entanto, os que preferem assistir as séries e programas no VOD desejam consumir o conteúdo em sequência e imediatamente, o que poderia comprovar a fala dos respondentes que percebem uma falta de atualização do conteúdo disponível.

A netnografia foi realizada durante os meses de Fevereiro e Março de 2014. Os posts foram selecionados por critério de frequência de comentários (mais de cem comentários para cada post) e posts de conteúdo diverso dos já analisados, de forma a mapear a variedade de conteúdos relevantes. Assim no período foram selecionados dezesseis posts. No entanto, já no quarto post do mês de Fevereiro, devido ao grande número de comentários, muitas categorias foram identificadas repetidamente, gerando saturação de dados. Por fim, apenas quatro posts foram levados em consideração para a análise.

Data do Post	Nº de comentários	Curtidas	Compartilhamentos
1º de Fevereiro	182	2.458	281
5 de Fevereiro	359	1.733	222
15 de Fevereiro	239	1.343	4
20 de Fevereiro	144	812	141

Tabela 3: Frequência do nº de comentários, curtidas e compartilhamentos por post.

O protocolo para o início da coleta de dados, descrito por Fragoso, Recuero e Amaral (2013) seria, primeiramente, entrar em contato com o grupo de forma que o pesquisador possa se ambientar no campo virtual. Em seguida, o ideal seria manter um diário de campo com as anotações, com as observações descritas sobre o cotidiano dos usuários. Neste ponto, para realizar este estudo, diversos prints foram tirados dos comentários mais relevantes dos quatro posts selecionados e buscou-se primeiramente agrupá-los em categorias, utilizando análise de conteúdo e frequência.

Categorias identificadas
Problemas técnicos
Previsão de novas temporadas de séries e filmes
Sugestão de atualização do catálogo do Netflix
Satisfação com o serviço prestado pela empresa

Tabela 4: Categorias identificadas após análise dos posts.

O passo seguinte do protocolo seria contextualizar os informantes e utilizar variados tipos de entrevistas e trocas culturais com os informantes. No entanto, neste estudo, apenas os comentários foram selecionados e filtrados, de modo a entender a percepção dos usuários sobre o serviço de VOD da plataforma online e comparar com o serviço da plataforma de TV paga. Desta forma, os comentários dos posts foram classificados em quatro categorias, conforme a tabela 2 a seguir: problemas técnicos, previsão de novas temporadas de séries e filmes, sugestão de atualização do catálogo do Netflix e satisfação com o serviço prestado pela empresa. A primeira categoria identificada se refere aos problemas técnicos experienciados pelos usuários do Netflix, como por exemplo: demora para confirmar o pagamento, problemas na visualização do conteúdo e na opção da legenda/idioma. A resposta padrão da empresa, observada em diversos posts, é direcionar o usuário a um site de suporte. A segunda categoria identificada se refere à necessidade dos usuários de saber a previsão de novas temporadas de séries, filmes e novidades disponíveis. A empresa também busca responder estes usuários com as informações requeridas. A terceira categoria se refere às sugestões dos próprios usuários de atualizarem o catálogo do Netflix. Muitas vezes, o usuário aparenta estar insatisfeito com a falta de atualização do catálogo, que não se equipara com o dos Estados Unidos. A empresa também responde a estes usuários, com a explicação da diferença de catálogos e os encaminha para um vídeo explicativo.A quarta categoria se refere à satisfação com o serviço e com o contato realizado pela empresa. Além das categorias identificadas, outros dois grupos de comentários chamaram a atenção durante a análise dos posts (Figura 8). Um primeiro comentário encontrado se refere à insatisfação de um usuário com as propagandas do Netflix em sua página do Facebook. A empresa respondeu educadamente, afirmando que estas propagandas fazem parte da estratégia do Facebook e não da Netflix Um segundo grupo de comentários curioso também apareceu no segundo post sobre o serviço prestado pela Netflix.

Esses usuários parecem conhecer bastante a operação do serviço e buscam "defender" a empresa frente aos usuários insatisfeitos com o serviço. Para Poloni, (2013) as principais reclamações dos usuários eram: legendas fora de sincronia e erros, oferta

limitada de filmes e pouca atualização de conteúdo. Observando os comentários dos usuários na página da empresa, estes problemas ainda persistem, de acordo com as categorias identificadas, como problemas técnicos e sugestão de atualização do catálogo. Conforme relatado nas entrevistas com os consumidores do serviço de VOD na plataforma de TV paga, os usuários do Netflix também identificaram a categoria de problemas técnicos ao utilizar o serviço, assim como a insatisfação à falta de atualização do catálogo, como pontos negativos. Assim, percebe-se também, a categoria de satisfação com o serviço prestado pela empresa e pelo contato realizado. Os usuários de VOD na plataforma online recebem feedback de seus questionamentos e reclamações em alguns dos posts coletados. No entanto, os respondentes da etapa anterior não receberam tipo algum de contato pós venda.

REFERÊNCIAS

Agência Nacional de Telecomunicações. **Dados Estatísticos dos Serviços de TV por Assinatura - Cap. 01 - 49.ª Edição , de 31/07/2012**. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do>. Acesso em: 10 de maio de 2014.

FELTRIN, R. **Assinante de TV gasta até R$ 300 por mês e só vê Globo.** Folha de São Paulo, São Paulo, 07 mar 2014. F5, o site de entretenimento da Folha. Disponível em <http://f5.folha.uol.com.br/colunistas/ ricardofeltrin/2014/03/14 21563assinante-de-tv-gasta-ate-r-300-por-mes-e-so-ve-globo.shtml>. Acesso em: 02 de Maio de 2014.

FRAGOSO, S.; RECUERO, R.; AMARAL, A. **Métodos de pesquisa para internet.** Porto Alegre: Sulina, 2013.

FREZZA, M.; GRISCI, C. L. I.; KESSLER, C. K. Tempo e Espaço na Contemporaneidade: uma Análise a partir de uma Revista Popular de Negócios. **RAC**, v. 13, n.3, p. 487-503, 2009.

HAWKINS, D. I.; BEST, R. J.; CONEY, K. A. **Consumer Behavior: Building Marketing Strategy**. Estados Unidos: The McGraw-Hill Companies, 1998.

Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. **IBOPE**. 19ª PAY TV POP, 2012.

Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. **IBOPE.** 20º PAY TV POP, 2013.

LIMA, I. **Os Devoradores**. Folha de S. Paulo, São Paulo, 24 set 2013. Caderno Ilustrada, p. 35.

MARTIN, H. **Net lança Now, serviço de vídeo on-demand (ou “a TV a cabo subiu na nuvem”).** Blog ZTOP**.** Disponível em: <http://ztop.com.br net-lanca-now-servico-de-video-on-demand-ou-a-tv-a-cabo-subiu-na-nuvem>. Acesso em 10 de maio de 2014.

PASQUINI, R. Insights sobre a evolução dos serviços de TV paga não-lineares na América Latina. Apresentado no **Congresso TV 2.0**, 2013.

PEPPARD, J.; BUTLER, P. Consumer Purchasing on the Internet: Processes and Prospects. **The Cranfield School of Management Working Papers Series**, 1998.

POLONI, G. Você ainda vai assistir. **Info**, São Paulo: Abril, ed. 334, p. 50-59. Outubro de 2013.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SPANGLER, T. **As Netflix Rises, Subscriptions to HBO, Showtime and Other Premium Nets Shrink as Percentage of U.S. Households: Report**. Variety.com, Los Angeles, California, Estados Unidos, 20 jan 2014. Disponível em: <http://variety.com/2014/digital/news/as-netflix-rises-more-people-are-canceling-hbo-and-showtime-1201065399/>. Acesso em: 02 de Maio de 2014.

STEINBERG, B. **The endangered DVR: VOD could make it obsolete**. Advertising Age, Nova Iorque, Estados Unidos, 17 set 2012. Disponível em < http://adage.com/article/media/endangered-dvr-vod-make-obsolete/237206/ >. Acesso em: 18 de novembro de 2013.

TELES, C. **Consumo de TV por Assinatura no Brasil 2013**. Elaborado pela área de Pesquisa e Análise de Mercado da empresa programadora de TV por assinatura.

The Interactive Television Dictionary & Business Index™. **ITDBI.** California, Estados Unidos, 2000-2012. Disponível em <http://www.itvdictionary.com/>. Acesso em: 9 de outubro de 2013.

CAPÍTULO 18

ASPECTOS INTRÍNSECOS A SEREM CONSIDERADOS NO RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA INDEPENDENTE DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL HISTÓRICA

Data de aceite: 01/01/2022

Romeu Schvarz Sobrinho

RESUMO: Este estudo tem por objetivo apresentar estruturas formais do relatório final de Auditoria Independente da Informação Contábil Histórica, comumente denominada no Brasil de Auditoria das Demonstrações Contábeis, de acordo com elementos técnicos, estruturais e legais, delimitados às orientações previstas nas NBC TAs 700, 705 e 706, sobre o conjunto completo de demonstrações contábeis de entidade listada, elaboradas de acordo com a estrutura de apresentação adequada. A partir da contextualização são apresentadas as fases do processo de auditoria (planejamento, execução e relatórios), elementos técnico-estruturais e legais para apresentação do relatório final. Como resultado, constatou-se que os Parágrafos de Opinião e Base para Opinião devem ser apresentados nesta ordem, com redações de conteúdo específico dependendo do tipo de opinião (não modificada ou modificada) e espécie (sem ressalva, com ressalva, adversa ou com abstenção de opinião) a ser expressada, enquanto que o Parágrafo de Ênfase pode ser incluído no relatório sempre que o auditor julgar importante chamar a atenção dos usuário, referente a um assunto apropriadamente apresentado ou divulgado nas demonstrações contábeis, em qualquer tipo de opinião. O Parágrafo de Outros Assuntos deve tratar de um assunto não apresentado ou não divulgado nas demonstrações contábeis. Outros parágrafos como Principais Assuntos de Auditoria, Responsabilidade da Administração e da Governança pelas Demonstrações Contábeis e Responsabilidades do Auditor pela Auditoria das Demonstrações Contábeis devem ser apresentados de acordo outras NBC TAs, por isso podem ser objetos de outros estudos.

PALAVRAS-CHAVE: auditoria, auditoria financeira, auditoria independente, relatório final, normas de auditoria.

1 | CONTEXTO DA AUDITORIA DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS NO BRASIL

A auditoria das demonstrações contábeis no Brasil segue ritmo continuado de convergência às normas internacionais de auditoria da informação contábil histórica. Diversas foram às mudanças e as regulamentações que impuseram novas estruturas, responsabilidades, procedimentos, técnicas e outros elementos que devem ser observados pelos profissionais que atuam nesse tipo de trabalho e/ou especialização da contabilidade.

Nesse contexto, este estudo tem por objetivo apresentar possíveis estruturas formais do relatório final de Auditoria Independente da Informação Contábil Histórica, comumente denominada no Brasil de Auditoria das

Demonstrações Contábeis, de acordo com elementos técnicos, estruturais e legais, delimitados às orientações previstas nas NBC TAs 700, 705 e 706, sobre o conjunto completo de demonstrações contábeis de entidade listada, elaboradas de acordo com a estrutura de apresentação adequada. A seguir, são apresentadas seções com apresentação das fases do processo de auditoria contábil-financeira, aspectos técnicos, estruturais e legais, apresentação da estrutura formal do relatório e considerações finais.

2 I FASES DO PROCESSO DE AUDITORIA CONTÁBIL-FINANCEIRA

O relatório final de uma Auditoria Contábil-Financeira é resultante do processamento sequencial de três fases operacionais: planejamento, execução e relatório, conforme visualiza-se na Figura 1 - Abordagem da Auditoria numa Visão Sistêmica ou de Processo.

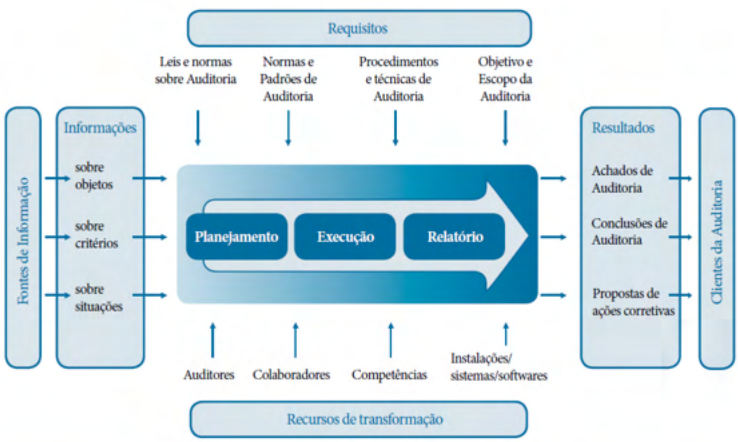


Figura 1 – Abordagem da Auditoria numa Visão Sistêmica ou de Processo.

Fonte: BRASIL (2011, p.56).

Na fase de planejamento é elaborado o programa de trabalho, além da realização de outros procedimentos como montagem da equipe, avaliação de riscos e formalização contratual. Na fase de execução são aplicados procedimentos e técnicas para alcance de evidências adequadas e suficientes, as quais devem ser relatadas (fase de relatório) considerando os achados de auditoria, o objeto auditado e os objetivos inicialmente propostos no programa de trabalho, elaborado na fase de planejamento, com vistas a fundamentar a opinião do auditor a ser emitida. O relatório final do auditor independente deve ser formalizado considerando estrutura determinada, principalmente, pelas Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas de Auditoria Independente da Informação Contábil Histórica 700, 705 e 706 (NBC TAs 700, 705 e 706), as quais impõem a consideração de

aspectos técnicos, estruturais e legais quanto à redação e divulgação do relatório, conforme a seguir apresentado.

3 | ASPECTOS TÉCNICOS, ESTRUTURAIS E LEGAIS APLICÁVEIS NO RELATÓRIO FINAL

De acordo com a NBC TA 700, o relatório dos auditores independentes, configura-se em documento no qual o Auditor expressa sua opinião, de forma clara e objetiva, sobre as demonstrações contábeis nele indicadas. Além da expressão da opinião, o auditor deve considerar outros elementos técnicos, estruturais e legais, quando da elaboração e divulgação do relatório final, conforme apresentados nas subseções seguintes.

3.1 Elementos Técnicos e Estruturais

Crepaldi (2010), afirma que as técnicas de auditoria são o conjunto de investigações empregadas pelo auditor para reunir evidências. Segundo Brasil (2011, p.44), "as técnicas são as práticas, os meios ou as ferramentas utilizadas para obtenção e tratamento das informações e dos diferentes tipos de evidências que darão suporte às afirmações do auditor." Elas não são provas em si. Elas proporcionam a obtenção das provas necessárias para um auditor emitir relatório [parecer] bem fundamentado (CREPALDI, 2010), enquanto que um procedimento de auditoria é o caminho adotado pelo auditor que contribui para o alcance dos objetivos inicialmente propostos.

Na fase de planejamento do trabalho de auditoria, é importante para o auditor ou equipe de auditoria, inteirar-se ao máximo possível daquilo que afeta e/ou que poderá afetar o trabalho e/ou o objeto auditado, como fatos, atores, situações, complexidade do negócio, relações com partes relacionadas, mercados interno e externo, histórico dos gestores do projeto ou do programa e de diversos outros fatores. É na fase de execução que são aplicadas as técnicas e procedimentos para alcance das evidências, enquanto que na fase de relatório é redigido o documento final (relatório final), no qual deve ser expressa a opinião do auditor, de acordo com os achados de auditoria (evidências adequadas e suficientes) e tipo de opinião a ser exarada (não modificada ou modificada, dependendo da situação encontrada e avaliada pelos auditores).

Assim sendo, no relatório final de auditoria financeira, à luz das NBC TAs 700, 705 e 706, deve-se considerar, além de dos elementos técnicos estruturais, elementos normativos, conforme a seguir apresentados.

3.2 Elementos Normativos Aplicáveis

As Normas Brasileiras de Contabilidade – Técnicas de Auditoria das Demonstrações Contábeis (NBC TAs) e os Comunicados Técnicos (CTAs), determinam estruturas formais para redação e apresentação do relatório final de Auditoria Independente da Informação Contábil Histórica, em termos significativamente diferentes dependendo do tipo de negócio

explorado, dos achados de auditoria e, consequentemente, do tipo de opinião a ser expressada.

O conjunto normativo vigente no Brasil, em janeiro de 2020, determinado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), é representado por 37 NBC TAs + Estrutura Conceitual + 24 CTAs. Assim sendo, e por razões de delimitação do trabalho, este estudo trata especificamente das NBC TAs 700, 705 e 706, as quais dispõem, especificamente, e nesta ordem, sobre: (a) a formação da opinião e emissão do relatório do auditor independente sobre as demonstrações contábeis (NBC TA 700); modificações na opinião do auditor independente (NBC TA 705); e sobre parágrafos de ênfase e parágrafos de outros assuntos no relatório do auditor independente (NBC TA 706).

3.2.1 Tipos de Opiniões a Serem Emitidas

As NBC TAs 700 e 705, apresentam regras técnicas, estruturais e legais para determinação do tipo de opinião a ser exarada em parágrafo específico no relatório final.

O *Parágrafo de Opinião* contém a opinião expressa sobre as demonstrações contábeis e referência à estrutura de relatório financeiro aplicável utilizada para elaborar as demonstrações contábeis (práticas contábeis adotadas no Brasil ou, se for o caso, incluir a identificação de origem da estrutura de relatório financeiro aplicada).

De acordo com aquelas NBC TAs, a opinião do auditor poderá ser: (a) *Não Modificada;* ou (b) *Modificada*, dependendo dos achados de auditoria, alcançados na fase de execução do trabalho, e julgamento do auditor a ser materializado no relatório final com um tipo de opinião. Se a opinião for do tipo *Não Modificada* a espécie será do tipo *Sem Ressalva*. Se for *Modificada* as espécies poderão ser dos tipos: *Com Ressalva, Adversa ou Com Abstenção de Opinião.*

Opinião *Não Modificada*, conforme NBC TA 700, é a opinião expressada pelo auditor quando ele concluir que as demonstrações contábeis são elaboradas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com a estrutura de relatório financeiro aplicável, ou seja, de acordo com a estrutura de relatório financeiro adotada pela administração e, quando apropriado, pelos responsáveis pela governança na elaboração das demonstrações contábeis, que é aceitável em vista da natureza da entidade e do objetivo das demonstrações contábeis ou que seja exigida por lei ou regulamento. Neste tipo de opinião o auditor deve expressar-se, no parágrafo de Opinião, da seguinte forma:

> *a. "em nossa opinião, as demonstrações contábeis apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes,... de acordo com [a estrutura de relatório financeiro aplicável]"; ou*
>
> *b. "em nossa opinião, as demonstrações contábeis apresentam uma visão verdadeira e justa... de acordo com [a estrutura de relatório financeiro aplicável]".*

O auditor deve modificar sua opinião, portanto, emitir uma opinião do tipo *Modificada* (*Com Ressalva, Adversa ou Com Abstenção de Opinião*) de acordo com a NBC TA 705, se ele: (i) concluir, com base em evidência de auditoria obtida, que as demonstrações contábeis tomadas em conjunto apresentam distorções relevantes; ou (ii)não conseguir obter evidência de auditoria apropriada e suficiente para concluir que as demonstrações contábeis tomadas em conjunto não apresentam distorções relevantes. Neste caso, o auditor deve expressar-se da seguinte forma:

1. Na espécie *Com Ressalva*:

a. "as demonstrações contábeis estão apresentadas adequadamente, em todos os aspectos relevantes (ou apresentam uma visão verdadeira e justa) [...], de acordo com [a estrutura de relatório financeiro aplicável], quando o relatório é emitido de acordo com uma estrutura de apresentação adequada"; ou

b. "as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com [a estrutura de relatório financeiro aplicável], quando o relatório é emitido de acordo com uma estrutura de conformidade".

2. Quando o auditor expressar uma opinião *Adversa*, ele deve especificar que, em sua opinião, devido à relevância dos assuntos descritos no Parágrafo "Base para Opinião Adversa" que:

a. "as demonstrações contábeis não estão apresentadas adequadamente (ou não apresentam uma visão verdadeira e justa) [...], de acordo com [a estrutura de relatório financeiro aplicável], quando o relatório é emitido de acordo com uma estrutura de apresentação adequada"; ou

b. "as demonstrações contábeis não foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com [a estrutura de relatório financeiro aplicável], quando o relatório é emitido de acordo com uma estrutura de conformidade".

3. Quando o auditor se abstém (opinião do tipo *Com Abstenção de Opinião*) de expressar uma opinião devido à impossibilidade de se obter evidência de auditoria apropriada e suficiente, ele deve:

a. especificar que ele não expressa opinião sobre as demonstrações contábeis;

b. especificar que, devido à relevância dos assuntos descritos no parágrafo "Base para Abstenção de Opinião", o auditor não conseguiu obter evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar sua opinião de auditoria sobre as demonstrações contábeis; e

c. alterar a declaração requerida pelo item 24(b) da NBC TA 700, que indica que as demonstrações contábeis foram auditadas, para especificar que o auditor foi contratado para auditar as demonstrações contábeis.

Além das formalidades apresentadas nas seções e subseções anteriores, os auditores devem, também, apresentar e redigir adequadamente os parágrafos: (a) "Base para Opinião"; (b) "De Ênfase"; e (c) "De Outros Assuntos".

3.2.2 Parágrafos Base para Opinião, Ênfase e Outros Assuntos

O *Parágrafo Base para Opinião* fornece contexto importante para a opinião do Auditor. Consequentemente, esta norma requer que a seção *Base para Opinião* venha imediatamente após a seção *Opinião* no relatório do auditor.

Segundo a NBC TA 700

> O relatório do auditor deve incluir uma seção, logo após a seção "Opinião", com o título "Base para Opinião", que: (a) declare que a auditoria foi conduzida em conformidade com as normas de auditoria; (b) referencie a seção que descreve as responsabilidades do auditor, segundo as normas de auditoria; (c) inclua a declaração de que o auditor é independente da entidade de acordo com as exigências éticas relevantes relacionadas com a auditoria e que ele atendeu às outras responsabilidades éticas do auditor de acordo com essas exigências. A declaração deve identificar a jurisdição de origem das exigências éticas relevantes ou referir-se ao Código de Ética do *International Ethics Standards Board for Accountants* (IESBA) da Federação Internacional de Contadores (IFAC); e (d) declare se o auditor acredita que a evidência de auditoria obtida por ele é suficiente e apropriada para fundamentar sua opinião.

Porém, quando o auditor modificar a opinião sobre as demonstrações contábeis, ele deve:

a. alterar o título "Base para Opinião" requerido pelo item 28 da NBC TA 700 para "Base para Opinião com Ressalva", "Base para Opinião Adversa" ou "Base para Abstenção de Opinião", conforme apropriado; e

b. nessa seção, incluir a descrição do assunto que deu origem à modificação.

Segundo as NBC TAs 705 e 706, se o auditor considerar necessário chamar a atenção dos usuários para um assunto apresentado ou divulgado nas demonstrações contábeis que, segundo seu julgamento, é de tal importância que é fundamental para o entendimento pelos usuários das demonstrações contábeis, ele deve incluir *Parágrafo de* Ê*nfase* no seu relatório.

Parágrafo de Ê*nfase* é o parágrafo incluído no relatório do auditor referente a um assunto apropriadamente apresentado ou divulgado nas demonstrações contábeis que, de acordo com o julgamento do auditor, é de tal importância que é fundamental para o entendimento pelos usuários das demonstrações contábeis.

Quando o auditor incluir um *Parágrafo de* Ê*nfase* no seu relatório, ele deve:

a. incluir o parágrafo em seção separada do relatório do auditor, com título apropriado que inclua o termo "Ênfase";

b. incluir no parágrafo uma referência clara ao assunto enfatizado e à nota explicativa que descreva de forma completa o assunto nas demonstrações contábeis. Tal parágrafo deve referir-se apenas a informações apresentadas ou divulgadas nas demonstrações contábeis; e

c. indicar que a opinião do auditor não se modifica no que diz respeito ao assunto

enfatizado.

Dependendo da situação, faz-se necessário incluir um *Parágrafo de Outros Assuntos.* Este parágrafo deve tratar de um assunto não apresentado ou não divulgado nas demonstrações contábeis e que, de acordo com o julgamento do auditor, é relevante para os usuários entenderem a auditoria, as responsabilidades do auditor ou o seu relatório. Neste caso, o auditor deve incluir um parágrafo de outros assuntos no seu relatório, desde que:

a. não seja proibido por lei ou regulamento; e

b. quando a NBC TA 701 se aplica, o assunto não tenha sido determinado como um principal assunto de auditoria a ser comunicado no relatório do auditor.

Em termos estruturais e/ou formais para redação e apresentação do relatório final, o *Parágrafo de Outros Assuntos*, quando incluído pelo auditor, deve ficar em seção separada do relatório com o título *Outros Assuntos* ou outro título apropriado.

4 | ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DAS POSSÍVEIS ESTRUTURAS FORMAIS DO RELATÓRIO

As NBC TAs 700, 705 e 706, determinam que o tipo de opinião a ser exarada no relatório e a inclusão ou não de outros parágrafos (*Base para Opinião, de Ênfase* ou *de Outros Assuntos),* impactam na estrutura formal para sua apresentação e/ou divulgação. Assim sendo, se as evidências de auditoria, alcançadas durante a fase de execução, não detectarem distorções relevantes entre as demonstrações contábeis auditadas e a estrutura de relatório financeiro exigida para aquela entidade, o tipo de opinião deve ser do tipo *N*ão *Modificada* da espécie *Sem Ressalva,* com inclusão ou não dos parágrafos de Ênfase e de Outros Assuntos. Porém, se os achados de auditoria comprovarem que houve erro, fraude ou descumprimento de uma determinação legal e/ou normativa, o tipo de opinião deve ser do tipo *Modificada*, das espécies *Com Ressalva, Adversa ou Com Abstenção de Opinião,* dependendo da natureza, alcance e generalização das distorções nos dados contábeis, os quais em nível maior ou menor afetarão a tomada de decisões dos usuários. Deste modo, dependendo do tipo e espécie de opinião escolhida, o relatório final deve apresentar uma estrutura formal própria, incluindo linguagem, seções e parágrafos específicos em cada caso, conforme apresentados a seguir.

4.1 Estrutura do Relatório com Opinião do Tipo Não Modificada da Espécie Sem Ressalva

Ao expressar uma opinião *Não Modificada*, da espécie sem ressalva, sobre as demonstrações contábeis elaboradas de acordo com a estrutura de apresentação adequada, a forma de apresentação do relatório deve considerar, no mínimo, os seguintes elementos, nesta ordem:

• **Título:** (de acordo com a NBC TA 700). Ex.

RELATÓRIO DO AUDITOR INDEPENDENTE SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

• **Para quem o relatório é endereçado?** (de acordo com a NBC TA 700). Destinatário conforme exigido pelas circunstâncias da contratação. Ex.:

Aos acionistas da Companhia ABC [ou outro destinatário apropriado]

• **Parágrafo de Opinião:** (de acordo com a NBC TA 700). Ex.:

Examinamos as demonstrações contábeis da Companhia ABC, que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 20X1 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis.

Em nossa opinião, *as demonstrações contábeis acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes*, a posição patrimonial e financeira da Companhia ABC em 31 de dezembro de 20X1, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

• **Parágrafo Base para Opinião** (de acordo com a NBC TA 700). Ex.

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir, intitulada “Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis”. Somos independentes em relação à Companhia, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

• **Parágrafo de Ênfase**

Será incluído se o Auditor julgar importante chamar a atenção dos usuários sobre determinado assunto tratado nas demonstrações contábeis.

• **Principais Assuntos de Auditoria**

Descrição de cada um dos principais assuntos de auditoria, de acordo com a NBC TA 701.

• **Parágrafo de Outros Assuntos.** Este parágrafo deve tratar de um assunto não apresentado ou não divulgado nas demonstrações contábeis. São outras informações que acompanham as Demonstrações Contábeis e o Relatório do Auditor que podem ou não ser incluído no relatório. (*Apresentação também de acordo com Apêndice 2 da NBC TA 720*).

• **Responsabilidade da Administração e da Governança pelas Demonstrações Contábeis**

Esta seção do relatório do auditor deve explicar a responsabilidade da administração pela:

a. elaboração das demonstrações contábeis, de acordo com a estrutura de relatório financeiro aplicável e pelos controles internos que a administração determinar que sejam necessários para permitir a elaboração de demonstrações contábeis livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro; e

b. avaliação da capacidade da entidade de manter a continuidade operacional (ver item 2 da NBC TA 570), e se o uso da base contábil de continuidade operacional é apropriado, assim como divulgar, se aplicável, questões relacionadas com a continuidade operacional. A explicação da responsabilidade da administração por essa avaliação deve incluir uma descrição de quando o uso da base contábil de continuidade operacional é apropriado.

• **Responsabilidades do Auditor pela Auditoria das Demonstrações Contábeis**

Essa seção do relatório do auditor deve declarar que:

a. os objetivos do auditor são: (i) obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis tomadas em conjunto estão livres de distorção relevante, independentemente de se causada por fraude ou erro; e (ii) emitir um relatório que inclua a opinião do auditor, e que a segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não é uma garantia de que uma auditoria conduzida, de acordo com as normas de auditoria sempre detectará uma distorção relevante, quando ela existir;

b. as distorções podem decorrer de fraude ou erro, e: (i) descrever que elas são consideradas relevantes se, individualmente ou em conjunto, pudesse ser razoavelmente esperado que elas influenciassem as decisões econômicas de usuários tomadas com base nas demonstrações contábeis; ou (ii) fornecer uma definição ou descrição da materialidade de acordo com a estrutura de relatório financeiro aplicável;

c. como parte da auditoria de acordo com as normas de auditoria, o auditor exerce o julgamento profissional e mantém o ceticismo profissional durante toda a auditoria;

d. descrever a auditoria especificando que as responsabilidades do auditor são:

I. identificar e avaliar os riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, independentemente se causada por fraude ou erro, planejar e executar procedimentos de auditoria que respondam a esses riscos e obter evidência de auditoria que seja suficiente e apropriada para fornecer uma base para a opinião do auditor. O risco de não se detectar uma distorção relevante resultante de fraude é maior que aquele de se detectar uma distorção relevante resultante de erro, uma vez que a fraude pode envolver conluio, falsificação, omissões intencionais, falsas declarações ou transgressão dos controles internos;

II. obter entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejar procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia dos controles internos da entidade. Nas circunstâncias em que o auditor também tem a responsabilidade de expressar uma opinião sobre a eficácia dos controles internos juntamente com a auditoria das demonstrações contábeis, o auditor deve omitir a frase de que a consideração do auditor sobre os controles internos não tem a finalidade de expressar uma opinião sobre a eficácia dos controles internos da entidade;

III. avaliar a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e das respectivas divulgações feitas pela administração;

IV. concluir quanto à adequação do uso, pela entidade, da base contábil de continuidade operacional e, com base na evidência de auditoria obtida, se existe incerteza relevante relacionada com eventos ou condições que podem levantar dúvida significativa quanto à capacidade de continuidade da entidade. Se o auditor concluir que existe incerteza relevante, ele deve chamar atenção no seu relatório para as respectivas divulgações nas demonstrações contábeis ou, se essas divulgações forem inadequadas, modificar a opinião. As conclusões do auditor se baseiam na evidência de auditoria obtida até a data do seu relatório. Contudo, eventos ou condições futuras podem fazer com que a entidade interrompa a sua continuidade operacional;

V. quando as demonstrações contábeis são elaboradas de acordo com uma estrutura de apresentação adequada, avaliar a apresentação geral, estrutura e conteúdo das demonstrações contábeis, incluindo as divulgações, e se elas representam as transações e eventos subjacentes de forma a alcançar a apresentação adequada.

• Local e data

• Nome do auditor independente (pessoa física ou jurídica)

• Números de registro no CRC da firma de auditoria e do profissional que assina o relatório e sua categoria profissional de contador

• Assinatura do auditor independente.

4.2 Estrutura do Relatório com Opinião do Tipo Modificada da Espécie Com Ressalva

O relatório com opinião do tipo *Com Ressalva* é emitido quando o Auditor conclui que o efeito de qualquer inconformidade, inconsistência, discordância ou restrição na extensão de um trabalho não é de tal magnitude que requeira Opinião do tipo Adversa ou Com Abstenção de Opinião. Neste caso, o Auditor deve alterar os Parágrafos de Opinião e Base para Opinião em relação ao padrão apresentado neste trabalho, na subseção anterior 4.1 – Estrutura de relatório com opinião do tipo Não Modificada, da espécie Sem Ressalva, incluindo ou não Parágrafo de Ênfase, mantendo a redação dos demais aspectos técnicos e formais dos demais parágrafos. Desta maneira, deve apresentar Parágrafo de Opinião com

a seguinte redação:

Examinamos as demonstrações contábeis da Companhia ABC, que ......

Em nossa opinião, *exceto* pelos efeitos do assunto descrito na seção a seguir intitulada "Base para Opinião com Ressalva", as demonstrações contábeis acima referidas apresentam adequadamente,.........

Neste parágrafo, deve-se fazer uso das palavras "exceto por...", "exceto quanto........", "com exceção de......", e "exceto pelos efeitos dos assuntos descritos no parágrafo Base para Opinião *Com Ressalva*", as quais são características definidoras deste tipo de opinião. Portanto, quando o auditor expressar uma "Opinião com Ressalva" devido à distorção relevante nas demonstrações contábeis, ele deve especificar que, em sua opinião, exceto pelos efeitos dos assuntos descritos na seção "Opinião com Ressalva":

a. as demonstrações contábeis estão apresentadas adequadamente, em todos os aspectos relevantes (ou apresentam uma visão verdadeira e justa) [...], de acordo com [a estrutura de relatório financeiro aplicável], quando o relatório é emitido de acordo com uma estrutura de apresentação adequada; ou

b. as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com [a estrutura de relatório financeiro aplicável], quando o relatório é emitido de acordo com uma estrutura de conformidade.

Exemplo de Parágrafo Base para Opinião com Ressalva.

> Os estoques da Companhia estão apresentados no balanço patrimonial por $ xxx. A administração não avaliou os estoques pelo menor valor entre o custo e o valor líquido de realização, mas somente pelo custo, o que representa um desvio em relação às práticas contábeis adotadas no Brasil. Os registros da companhia indicam que se a administração tivesse avaliado os estoques pelo menor valor entre o custo e o valor líquido de realização, teria sido necessária a provisão de $ xxx para reduzir os estoques ao valor líquido de realização. Consequentemente, o lucro líquido e o patrimônio líquido teriam sido reduzidos em $ xxx e $ xxx, respectivamente, após os efeitos tributários. (NBC TA 705).

4.3 Estrutura do relatório com opinião do tipo modificada da espécie adversa

Quando o Auditor verificar a existência de efeitos que, isolada ou conjugadamente, forem de tal relevância que comprometam o conjunto das demonstrações contábeis, ele DEVE emitir opinião do tipo adversa. Nesse sentido, o auditor deve modificar a opinião no seu relatório quando: (i) concluir, com base na evidência de auditoria obtida, que as demonstrações contábeis como um todo apresentam distorções relevantes; ou (ii) não conseguir obter evidência de auditoria apropriada e suficiente para concluir que as demonstrações contábeis como um todo não apresentam distorções relevantes. Quando o Auditor emitir opinião modificada, desta natureza, deve incluir descrição clara de todas as razões que fundamentaram o sua opinião e, se praticável, a quantificação dos efeitos sobre as demonstrações contábeis. Neste caso, o Auditor deve a deve apresentar o Parágrafo de

Opinião com a seguinte redação:

Exemplo de Parágrafo Opinião Adversa.

Examinamos as demonstrações contábeis consolidadas da Companhia ABC (Companhia) e suas controladas, que compreendem o balanço patrimonial consolidado, em 31 de dezembro de 20X1, e as respectivas demonstrações consolidadas do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis. (NBC TA 705).

Em nossa opinião, devido à importância do assunto discutido no parágrafo a seguir intitulado "Base para Opinião Adversa", as demonstrações contábeis consolidadas acima referidas não apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira consolidada da Companhia ABC e suas controladas, em 31 de dezembro de 20X1, o desempenho consolidado de suas operações e os seus fluxos de caixa consolidados para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil. (NBC TA 705).

Exemplo de Parágrafo Base para Opinião Adversa, apresentado na NBC TA 705.

Conforme explicado na Nota X, a Companhia não consolidou a controlada XYZ, adquirida durante 20X1, devido ao fato de não ter sido possível determinar os valores justos de certos ativos e passivos relevantes dessa controlada na data da aquisição. Esse investimento, portanto, está contabilizado com base no custo. De acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, a controlada deveria ter sido consolidada. Se a controlada XYZ tivesse sido consolidada, muitos elementos nas demonstrações contábeis consolidadas acima referidas teriam sido afetados de forma relevante. Os efeitos da não consolidação sobre as demonstrações contábeis consolidadas não foram determinados.

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir, intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis". Somos independentes em relação à Companhia e suas controladas, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião adversa.

4.4 Estrutura do Relatório com Opinião do Tipo Modificada da Espécie Com Abstenção de Opinião

A estrutura formal do relatório, neste tipo de opinião, também é impactada, principalmente nos parágrafos: Opinião e Base para Opinião e devem ser expressados com a utilização de palavras que a caracterizam.

Neste caso, quando o auditor se abstém de expressar uma opinião devido à impossibilidade de se obter evidência de auditoria apropriada e suficiente, ele deve:

I. especificar que ele não expressa opinião sobre as demonstrações contábeis;

II. especificar que, devido à relevância dos assuntos descritos na seção “Base para abstenção de opinião”, o auditor não conseguiu obter evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar sua opinião de auditoria sobre as demonstrações contábeis; e

III. alterar a declaração requerida pelo item 24(b) da NBC TA 700, que indica que as demonstrações contábeis foram auditadas, para especificar que o auditor foi contratado para auditar as demonstrações contábeis, , como pode-se constatar nos exemplos de redação, a seguir apresentados.

Exemplo de Parágrafo de Opinião, do tipo Abstenção, apresentado na NBC TA 706.

> *Fomos contratados para examinar as demonstrações contábeis consolidadas da Companhia ABC (Companhia) e suas controladas, que compreendem o balanço patrimonial consolidado, em 31 de dezembro de 20X1, e as respectivas demonstrações consolidadas do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis.*
>
> *Não expressamos uma opinião sobre as demonstrações contábeis consolidadas da Companhia ABC e suas controladas pois, devido à relevância do assunto descrito na seção a seguir intitulada “Base para abstenção de opinião”, não nos foi possível obter evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião de auditoria sobre essas demonstrações contábeis consolidadas.*

Exemplo de Parágrafo Base para Abstenção de Opinião, apresentado na NBC TA 706.

> *O investimento da Companhia no empreendimento controlado em conjunto Empresa XYZ está contabilizado por $ xxx no balanço patrimonial consolidado, o que representa mais de 90% do seu patrimônio líquido, em 31 de dezembro de 20X1. Não nos foi permitido acesso à administração e aos auditores da Empresa XYZ, incluindo a documentação de auditoria do auditor da Empresa XYZ. Consequentemente, não foi possível determinar se havia necessidade de ajustes em relação à participação proporcional da Companhia nos ativos da Empresa XYZ que ela controla em conjunto, assim como sua participação proporcional nos passivos da Empresa XYZ, pelos quais ela é responsável em conjunto, e sua participação proporcional nas receitas, despesas e nos elementos componentes das demonstrações das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa do exercício findo nessa data.*

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

A consistência no relatório do auditor ajuda a promover o entendimento dos usuários e a identificar circunstâncias não usuais quando elas ocorrem.

A estrutura, o tipo e espécie de opinião, bem como as demais formalidades exigidas, têm por finalidade informar aos usuários do relatório final do auditor independente sobre o contexto e condições de situação e apresentação das demonstrações contábeis auditadas.

Nesse sentido, o tipo e espécie de opinião expressa no relatório procura retratar se as demonstrações contábeis cumpriram a "estrutura de relatório financeira aplicável e/ou exigido" para aquela entidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL, 2011. **Tribunal de Contas da União**. Auditoria Governamental Coordenador: Antonio Alves de Carvalho Neto. – Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2011. **Disponível em:** <www.tcu.gov.br>. Acesso em 05 de maio de 2015.

CFC. **Conselho Federal de Contabilidade.** NBC TA700. https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/. Janeiro de 2020.

CFC. **Conselho Federal de Contabilidade.** NBC TA705. https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/. Janeiro de 2020.

CFC. **Conselho Federal de Contabilidade.** NBC TA706. https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/. Janeiro de 2020.

CREPALDI, 2010. **Auditoria Contábil: teoria e prática.** 6. ed. São Paulo : Atlas, 2010.

CAPÍTULO 19

INTERESSES COGNITIVOS PREDOMINANTES NA PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE NO BRASIL

Data de aceite: 01/01/2022
Data de submissão: 19/10/2021

Alexandra Alencar Siebra
Universidade Federal do Ceará
Fortaleza-Ceará
http://lattes.cnpq.br/2362620717567620

Nayana de Almeida Adriano
Universidade Federal do Ceará
Fortaleza-Ceará
http://lattes.cnpq.br/8492311234418978

Joelma Leite Castelo
Universidade Federal do Ceará
Fortaleza-Ceará
http://lattes.cnpq.br/4610545123017782

RESUMO: Objetiva identificar interesses cognitivos expostos em teses em Contabilidade no Brasil, aprovados e recomendados pela Capes. Compulsaram-se 117 teses, defendidas de 2015-17. Os procederes epistemológicos consistiram de análise de conteúdo (Bardin, 2011). A classificação quanto aos interesses segmentou os técnicos (predição), os práticos (interpretação) e os emancipatórios (críticos), consoante Habermas (1982). Para identificar os principais proveitos cognitivos, considerou-se o nexo do interesse cognitivo da pesquisa com a abordagem metodológica e a espécie de conhecimento gerado, conforme Rodrigues Filho (1998) e Lacey (2008). Evidenciou-se como abordagem metodológica dominante a empírico-analítica, junto a interesse técnico, haja vista 81% das teses analisadas. Embora discreta a evolução na aplicação de abordagem fenomenológica, foi evidenciada com a inclusão de 15% dos dados, expressão de interesse prático e baixa parcela de teses com abordagem crítica, apenas 4% do total com interesse emancipatório e busca da reflexão do fenômeno na reelaboração e conscientização do saber. Inferiu-se pela predominância de interesse técnico, sinalizando haver lógica instrumental dominante na produção dos programas, destacando-se FURB, USP RP e UNISINOS, com percentuais acima de 80%. Assim, a motivação maior se prende a explicar relações de eventos e variáveis, com outras racionalidades, visando a entender o sentido dessa ciência ainda em desenvolvimento.
Palavras-chave: Pós-Graduação em Contabilidade; Interesses Cognitivos; Crítica Epistemológica;

PREDOMINANT COGNITIVE INTERESTS IN POSTGRADUATE ACCOUNTING IN BRAZIL

ABSTRACT: It aims to identify cognitive interests exposed in theses in Accounting in Brazil, approved and recommended by Capes. 117 theses, defended between 2015-17, were analyzed. Epistemological procedures consisted of content analysis. The classification as to interests segmented the technical (prediction), the practical (interpretation) and the emancipatory (critical), according to Habermas (1982). To identify the main cognitive benefits, the nexus of cognitive research interest with the methodological approach and the kind

of knowledge generated was considered, according to Rodrigues Filho (1998) and Lacey (2008). The empirical-analytical methodological approach was evident, along with technical interest, as seen in 81% of the analyzed theses. Although the evolution in the application of the phenomenological approach was discreet, it was evidenced with the inclusion of 15% of the data, expression of practical interest and a low portion of theses with a critical approach, only 4% of the total with emancipatory interest and the search for reflection on the phenomenon in the re-elaboration and awareness of knowledge. It was inferred by the predominance of technical interest, indicating that there was a dominant instrumental logic in the production of the programs, with FURB, USP RP and UNISINOS standing out, with percentages above 80%. Thus, the main motivation is to explain relationships of events and variables, with other rationales, aiming to understand the meaning of this science still in development.
KEYWORDS: Postgraduate Degree in Accounting; Cognitive Interests; Epistemological Criticism;

1 I INTRODUÇÃO

A formulação do conhecimento científico requer críticas de vertentes variadas da epistemologia, ressaltando-se a de caráter social, cuja inquietação consiste em saber até que ponto as espécies de produção do conhecimento científico incluem as condições sociais em que os processos de pesquisa e divulgação se inserem (BOTELHO, 2012). A epistemologia, com sua função essencial de submeter a prática dos cientistas à reflexão e à crítica, toma por objeto o conhecimento científico em sua gênese, formação e estruturação progressiva (MARTINS, 1994). Para esse autor, é preciso superar as possíveis insuficiências e vieses da produção científica para garantir e legitimar a qualidade da produção de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas.

Considera-se, de outra perspectiva, que a formulação do conhecimento científico não acontece isenta de interesses cognitivos, postulando Habermas (1982) que existe uma unidade indissociável de conhecimento produzido e interesse cognitivo, socialmente constituída, tanto para as Ciências da Natureza quanto para as Sociais Críticas ou Histórico-Hermenêuticas. Salienta, ainda, Habermas (1982) existir diferenciação entre três categorias de interesses cognitivos que fomentam e explicam a formulação de conhecimento pela via do método científico, quais sejam, os interesses técnico, prático e emancipatório.

Para Gamboa (2003), ademais, é mister se discutir que tipo de conhecimento está sendo produzido pelos programas de Pós-Graduação de um sistema de pesquisa e quais critérios de rigor científico estão sendo utilizados.

Neste sentido, discussão sobre as atividades acadêmicas conformam objeto de análises e críticas epistemológicas (SOUZA; MACHADO; BIANCHI, 2011). Destaque-se o fato de que a expansão de programas de Pós-Graduação *lato* e *stricto sensu,* que impulsiona a evolução de pesquisas em Ciências Contábeis no Brasil, resulta em gradativo crescimento de críticas epistemológicas e estudos bibliométricos estritos sobre este ramo do

conhecimento (BEUREN et al., 2010). A crítica epistemológica acerca da produção científica em Contabilidade no Brasil é embrionária e ainda é majoritariamente voltada à identificação de abordagens teóricas e metodológicas aplicadas em suas pesquisas. Corroboram essa percepção autores como Coelho, Soutes e Martins (2010) e Sousa, Rodrigues e Coelho (2017), ao acentuarem que a busca de análises de cunho epistemológico ainda é incipiente no âmbito deste ramo das Ciências Sociais Aplicadas.

Pesquisas com instância na área das Ciências Sociais revelam interesse de pesquisadores em considerar fenômenos ocorrentes no âmbito da atividade contábil e que impactem as organizações (SILVA; OLIVEIRA; RIBEIRO FILHO, 2005).

Autores como Lukka (2010) e destacam em seus estudos a necessidade de haver novas modalidades epistemológicas, como a interpretativista e a teoria crítica na pesquisa de temas contábeis. Ressalte-se que a maior parte das pesquisas em Contabilidade que está sendo produzida contribui, no que se refere ao interesse cognitivo, de modo marginal, à crítica epistemológica sobre o tema. Com arrimo no exposto, exploram-se as concepções acerca do interesse cognitivo da formulação do conhecimento científico em Contabilidade no Brasil, buscando tratar do aspecto acerca de explicitar e criticar os interesses cognitivos e epistêmicos na produção científica oriunda dos programas de Pós-Graduação em Ciência Contábil no País.

Para tanto, objetiva-se avaliar e discutir a predominância de interesses cognitivos nos trabalhos e pesquisas oriundas de teses defendidas junto a programas de Pós-Graduação em Contabilidade no País. A identificação dos interesses cognitivos associados aos programas considerados se fez com base em Lacey (2008), que se apoia nas abordagens metodológicas empregadas em pesquisa aplicada nas Ciências Sociais. Almeja-se, com efeito, que o estudo possa contribuir para a cogitação sobre a influência do tipo de programa, segundo seus atributos, no direcionamento de interesses cognitivos derivados das instituições em si e de seus objetivos.

2 | PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE

Dentre os objetivos da produção científica, um deles está na difusão do conhecimento sobre determinado assunto em uma dada área do conhecimento (DALLABONA; OLIVEIRA; RAUSCH, 2014). Para Theóphilo e Iudícibus (2009), existem meios de se conhecer o objeto das Ciências Sociais, ou os "[...] modos de abordar a realidade", e esses podem ser subdivididos nas seguintes abordagens metodológicas: empirismo, positivismo, sistêmica, estruturalismo, fenomenologia e dialética. Nos últimos anos, as demandas científicas realizadas na área da Contabilidade evidenciam crescimento significativo em razão do interesse de pesquisadores e de professores em buscar o entendimento para analisar os fenômenos ocorrentes na atividade contábil e que influenciam as organizações numa óptica de explicar com rigor e por meio de pesquisas científicas tais ocorrências (SILVA;

OLIVEIRA; RIBEIRO FILHO, 2005). Este fenômeno expressa um corpo de conhecimento formador de Ciência Contábil, com delineamento de conceitos e teorias.

Sobre as instituições de ensino, Wernek (2006) leciona que uma das funções da universidade é a produção do conhecimento e os programas de Pós-Graduação em Contabilidade estão incluídos na "Área" de Administração e Turismo, que faz parte da "Grande Área" de Ciências Sociais Aplicadas. As questões de pesquisa voltadas a analisar a produção do conhecimento em Contabilidade aumentam muito em decorrência da disponibilidade dos trabalhos em meios eletrônicos e da busca de se identificar sua finalidade e direcionamento (ARAGÃO; MARTINS; CASA NOVA, 2013). No que se refere aos programas de Pós-Graduação em Contabilidade, Costa e Martins (2017) afirmam existir uma preocupação relativamente à formação científica e docente dos egressos. Para os autores, as instituições que estruturam o campo impõem ao aluno o *status quo* do pensamento científico contábil e as regras do jogo.

Para Lukka (2010), em sua maioria, os pesquisadores da área contábil não foram educados a "pensar fora da caixa" e ancoram ideias na utilização de plataformas teóricas e metodológicas mais rígidas (*iron cage*) na produção científica em Contabilidade, tendo o positivismo como esteio de sustentação. Bruyne et al. (1991) asseveram que os avanços das Ciências são "reflexivos", e não somente "progressivos", pois o seu desenvolvimento dependerá de estudos que se dediquem à reflexão crítica sobre o conhecimento nelas produzido.

3 | MODELO EPISTEMOLÓGICO

Ao considerar Habermas (1982), a racionalidade, denominada "razão emancipatória", permite a libertação do homem e se opõe, sobretudo, à "razão instrumental", que procura o domínio técnico próprio das Ciências Naturais. Essa razão emancipatória constitui o elemento principal do que Habermas denomina "ciências críticas". Para que a Ciência desenvolva seu caráter emancipador, é preciso que não ocorra a ausência da autorreflexão na formulação do conhecimento, sendo uma realidade oculta nos contornos metodológicos do positivismo (MEDEIROS; MARQUES, 2003).

Consoante Zatti (2016) alcança, a lógica das Ciências Sociais é arrimada no seu caráter instrumental. Hipóteses são leis desenvolvidas para antecipar regularidades e gerir ações controladas pelo seu sucesso. Assim, as Ciências Empírico-Analíticas são conduzidas por um interesse cognitivo técnico. Neste senso, as Ciências Sociais, que objetivam desenvolver técnicas procedentes da Ciência Empírico-Analítica, não logram entender a sociedade como um todo, apenas auxiliam a dar respostas contingenciais (ZATTI, 2016).

Habermas (1982) assevera que o interesse cognitivo conducente das Ciências Histórico-Hermenêuticas é o de teor comunicativo, fundamentado nas estruturas da

ação comunicativa, pela qual os seres humanos se relacionam, por meio de normas linguisticamente articuladas e cujo objetivo é o entendimento mútuo. Para o autor, o conhecimento comunicativo constitui a maneira de emancipar-se de todas as modalidades de repressão social ou de seus correspondentes intrapsíquicos. Na esteira desse pensamento, o interesse emancipatório é um marco, pois nele a teoria crítica percebe as demais ciências e a si mesma como interessadas.

Na perspectiva de Durão (2015), a feitura do conhecimento está ligada a certos interesses que assumem a função *a priori* de questionar as possibilidades de neutralidade da Ciência. Destaca o autor, que, no caso das Ciências Naturais, o interesse orientador do seu conhecimento é o proveito técnico de dominação da natureza, e este se fixa nas estruturas da ação instrumental, com base em regras técnicas (DURÃO, 2015). Fell, Rodrigues Filho e Oliveira (2008) expõem a noção de que o ataque de Habermas ao positivismo ocorre baseado na razão instrumental que busca dominar a natureza e é orientado à sustentação de que a validade da Ciência independe do compromisso normativo dos cientistas.

Neste sentido, Habermas (1982) indica que os processos de pesquisa classificam-se em três categorias: o campo das Ciências Experimentais (empírico-analíticas), incluindo as Naturais e Sociais, desde que produzam um conhecimento nomológico, isto é, que busquem explicações científicas em linguagem natural; o terreno das Ciências Histórico-Hermenêuticas, incluindo as Humanidades e as Ciências Sociais, desde que demandem uma compreensão interpretativa de configurações, e as Ciências Críticas, que incluem a Psicanálise e a Crítica à Ideologia, desde que dirigidas a formular críticas sociais por meio da procura científica.

Para cada categoria de pesquisa, Habermas (1982) indica conexão com um interesse cognitivo específico: o enfoque das Ciências Experimentais incorpora um interesse técnico; o das Ciências Histórico-Hermenêuticas admite um de ordem prática e o enfoque das Ciências Críticas aceita um proveito emancipatório. Rodrigues Filho (1998) ressalta que o interesse cognitivo técnico expõe a pessoa na condição submissa e de mero instrumento na busca do conhecimento. Este fato impulsiona o desenvolvimento de práticas e geração de conhecimento subordinado à performance da organização, ao passo que a lógica instrumental de cálculo dos meios em relação aos fins torna-se atuante nas afirmações identificadas nos textos de conveniência técnica.

No que se refere ao interesse cognitivo prático, Habermas (1982) assevera que este rompe com a racionalidade instrumental e revela a importância da subjetividade evidenciada no significado da formulação do conhecimento e as pesquisas com vantagens emancipatórias sinalizam um avanço dos autores na evidenciação dos novos significados. O autor leciona que um interesse emancipatório ocorre por meio de uma ação comunicativa, à proporção que se pensa, fala e age relativa e coletivamente, pois se liberta das maneiras por via das quais se concebe o mundo imposto por parte do poder reificado pelas instituições.

No que concerne aos esquemas metodológicos usados para obtenção do

conhecimento, Habermas (1982) advoga o argumento de que não está dissociado dos interesses que o orientam. O autor sugere que as Ciências da Natureza que se utilizam da metodologia de pesquisa quantitativa o fazem para obtenção de conhecimento e controle dos fenômenos estudados e está aproximado do conceito de controle social. Corroborando tal axioma, Lacey (2008) ratifica o pensamento de Habermas (1982), ao acentuar que métodos e técnicas científicas respondem a interesses tanto cognitivos/epistêmicos quanto a injunções sociais e, mesmo, éticas.

Para Theóphilo (2004) as articulações entre os polos metodológico e teórico, bem assim as características para cada dimensão teórica, evidenciando os atributos considerados para enquadramento das pesquisas em cada abordagem metodológica. Consoante Martins (1994), as abordagens metodológicas são categorias expressas nos trabalhos tomados como base para a realização da pesquisa aplicada às Ciências Sociais. Argumenta, ainda, Habermas (1982) que a metodologia de pesquisa qualitativa é associada à óptica de emancipação pelas Ciências Humanas.

4 | DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para a consecução da análise proposta, foi estipulado como recorte temporal o período de 2015 a 2017, para analisar o conhecimento produzido em Contabilidade no Brasil nas teses de Doutorado dos programas temáticos defendidas nos programas de Pós-Graduação *stricto sensu*, conforme recomendado pela Capes.

Os procedimentos de desenvolvimento da pesquisa ocorreram em etapas, sendo a primeira a seleção dos cursos de Doutorado em Contabilidade no Brasil, aprovados e recomendados pela Capes: FUCAPE, FURB, UFPR, UFRJ, UFSC, UNB, UNISINOS, USP, USP RP, UFM, UFPB, UFPE. Foi realizada consulta ao sítio da Capes, na seção “Cursos Recomendados e Reconhecidos”, onde são expressas as informações referentes aos programas de Pós-Graduação e, escolhidos os programas, de acordo com o relatório de avaliação quadrienal daquela instituição (2017).

Foram analisadas todas as teses de Doutorado de todos os programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e de Contabilidade citados no relatório da CAPES. Ressalta-se que os programas da UFMG, UFPE, UFPB não possuíam teses defendidas até a data da coleta de dados e o programa da UFRJ não disponibilizou eletronicamente, em sua página, durante a elaboração do artigo; sendo assim, de 12 programas, foram coletadas as teses de oito deles. Nesse sentido, foram consideradas unidades de análise: a) instituição do programa, b) ano da publicação da tese e c) abordagem metodológica, sendo considerados os modos de abordar a realidade, como empírico-analítico (empírico, positivista, funcionalista e sistêmico), fenomenológico-hermenêutico e crítico-dialético.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009), são poucas as teses a destacarem a abordagem metodológica que utilizam. Por essa razão, buscou-se identificar os conteúdos

latentes que permitissem aproximar os trabalhos de uma ou de outra abordagem. Distintas modalidades de conceber a realidade dão origem a maneiras diversas de abordá-las e, para tanto, será analisado o polo metodológico das teses, dividindo-as em três categorias distintas: abordagens empírico-positivistas (empirismo, positivismo, abordagem sistêmica e estruturalismo), fenomenológica e crítico-dialética. Para as teses cuja categorização não se enquadrava na taxinomia utilizada na estrutura teórica sugerida por Theóphilo (2004), optou-se por classificar como "prejudicados" ou "outros". Para identificar os principais interesses cognitivos das teses analisadas, recorreu-se ao estudo de Rodrigues Filho (1998), que assevera existir um nexo entre o interesse cognitivo da pesquisa, a abordagem metodológica e a espécie de conhecimento gerado. Rodrigues Filho (2004) reafirma o pensamento de Habermas (1982), para quem o conhecimento, aliado aos esquemas metodológicos usados para obtê-lo, não está separado do interesse que o orienta.

Com o objetivo de buscar o conhecimento por meio da interpretação, recorreu-se, como técnicas, à análise documental e à análise de conteúdo, processada por meio da categorização das unidades de análise (Bardin, 2011).

Foram examinadas as teses produzidas de 2015 a 2017, disponíveis nos sítios eletrônicos dos programas de Pós-Graduação durante o período da coleta de dados. Após interpretação das unidades de análise, buscou-se identificar as informações necessárias para evidenciar a configuração da produção científica em Contabilidade no Brasil com amparo nos interesses epistemológicos e nas abordagens metodológicas.

5 I RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a análise, empregam-se como modelo de comparação as pesquisas desenvolvidas por Martins (1994), Theóphilo (2004), Theóphilo e Iudícibus (2009) e Rodrigues Filho (1998). Sobre a frequência e a distribuição das teses produzidas de 2015 a 2017 na categoria abordagens metodológicas, a Tabela 1 evidencia a abordagem empírico-analítica como a de maior predominância. Após análise das abordagens metodológicas nos programas de Pós-Graduação em Contabilidade, observou-se que, nos programas em que o *status* jurídico é de natureza privada, FUCAPE e UNISINOS, o total de pesquisas com abordagem metodológica empírico-analítica é de 75%, crítico-dialética 12,5% e prejudicado de 12,5% do total de teses defendidas.

Programa	Fi	%
USP	**59**	**100**
Empírico-analítico	40	**68**
Fenomenológico-hermenêutico	10	**17**
Crítico-dialético	3	**5**
Prejudicado/outros	6	**10**

Programa	Fi	%
UNB	**30**	**100**
Empírico-analítico	23	**77**
Fenomenológico-hermenêutico	2	**7**
Crítico-dialético	-	**-**
Prejudicado/outros	5	**16**
FURB	**7**	**100**
Empírico-analítico	6	**86**
Fenomenológico-hermenêutico	-	**-**
Crítico-dialético	-	**-**
Prejudicado/outros	1	**14**
FUCAPE	**3**	**100**
Empírico-analítico	2	**77**
Fenomenológico-hermenêutico	-	**-**
Crítico-dialético	-	**-**
Prejudicado/outros	1	**33**
USP RP	**8**	**100**
Empírico-analítico	7	**88**
Fenomenológico-hermenêutico	1	**12**
Crítico-dialético	-	**-**
Prejudicado/outros	-	**-**
UNISINOS	**5**	**100**
Empírico-analítico	4	**80**
Fenomenológico-hermenêutico	-	**-**
Crítico-dialético	1	**20**
Prejudicado/outros	-	**-**
UFSC	**3**	**100**
Empírico-analítico	2	**67**
Fenomenológico-hermenêutico	1	**33**
Crítico-dialético	-	**-**
Prejudicado/outros	-	**-**
UFPR	**2**	**100**
Empírico-analítico	1	**50**
Fenomenológico-hermenêutico	1	**50**
Crítico-dialético	-	**-**
Prejudicado/outros	-	**-**
Total	**117**	**-**

Tabela 1 -Abordagens metodológicas identificadas nas teses.

Fonte: elaborado pelos autores.

As teses dos programas com estatuto jurídico de natureza pública com abordagens

empiristas foram de 69%, os fenomenológicos de 17%, os crítico-dialéticos 4% e os prejudicados na ordem de 10%. Ao se retirar da análise as teses classificadas como “prejudicadas”, observa-se uma alteração nas abordagens metodológicas utilizadas pelas teses dos programas com o comportamento.

Constatou-se que os trabalhos com abordagens empírico-analíticas permaneceram como sendo os mais utilizados pelas teses, entretanto o percentual foi de 96% (2015), reduzindo para 71% (2017). Entre as teses identificadas como empírico-analíticas estão aquelas com abordagens metodológicas empíricas, positivistas, sistêmicas e estruturalistas. As consideradas empiristas foram as assentadas em características marcantes, como a observação empírica, o teste experimental e a mensuração quantitativa das variáveis, e buscaram a superação da subjetividade e dos juízos de valor, ratificando os estudos de Martins e Theóphilo (2009).

As teses com abordagens positivistas foram assim consideradas por buscarem a explicação dos fatos com suporte nas suas relações; o estudo dos fenômenos desvinculados de uma dinâmica ampla, com destaque para o uso de questionários e escalas de opinião e de atitudes. Os trabalhos com características sistêmicas evidenciaram o foco no objeto como um sistema e o entendimento da relação de causalidade expresso na interação dos elementos. A maior parte desses trabalhos, porém, não define claramente as variáveis de estudo e as relações que se estabelecem entre elas, e os objetos constituídos nos estudos se referem a sistemas, conforme os ensaios de Coelho, Soutes e Martins (2010).

Por fim, na categoria empírico-analítica, estavam as teses com abordagens estruturalistas, procurando identificar a estrutura do fenômeno para questionar suas relações evidenciadas, por meio de modelos utilizados, tanto nos processos quanto na geração e utilização das informações contábeis, corroborando os estudos de Theóphilo (2004). No resultado das teses com abordagem fenomenológica, nota-se que houve evolução de 4% (2015) para 19% (2017). A inclusão da concepção fenomenológica nas investigações de pesquisas em Contabilidade proporciona aprimoramento da compreensão da realidade estudada. Essa proposta de abordagem procura ir além dos dados manifestos, do que é posto, por meio do processo de interpretação.

Por fim, as teses com abordagens crítico-dialéticas que, em 2015, não tinham nenhuma evidência, passaram em 2017 a representar 10% do total de teses defendidas pelos programas. Essas demandas revelaram o interesse dos pesquisadores em evidenciar a realidade de modo contraditório, quando expressaram ideais de emancipação, e que estas não dependem de uma evolução sistêmica, mas sim da ampliação da racionalidade comunicativa e da reflexividade dela decorrente, ratificando o pensamento de Habermas (1982).

A análise qualitativa das teses ensejou na classificação elaborada segundo as três espécies de conhecimento classificados de acordo com a teoria habermasiana: técnico, prático e emancipatório. Observa-se na Tabela 2 a distribuição de pesquisas com base nos

tipos de interesse e espécies de conhecimentos gerados. Os resultados se assemelham aos trabalhos de Martins (1994), Theóphilo (2004), Souza e Pederneiras (2005) e Rodrigues Filho (2002, 2004) sobre a produção científica em Epistemologia.

Tipo de interesse	Espécie de conhecimento	Fi	%
Técnico	Instrumental- Explicação	79	81%
Prático	Prático - Entendimento	15	15%
Emancipatório	Emancipatório - Reflexão	3	4%

Tabela 2 -Distribuição de interesse cognitivo identificado nas teses de Doutorado em Contabilidade – 2015 a 2017

Fonte: elaborado pelos autores.

De acordo com a Tabela 4, observa-se que o número de teses com interesses técnicos é de 81%, com busca de dominação da natureza e baseado em estruturas de ação instrumental e regras técnicas, sendo o conhecimento gerado para explicar o objeto de pesquisa.

A despeito dos resultados evidenciados pelos programas de Pós-Graduação em Contabilidade no Brasil, ainda existem sinais de que há a necessidade de acatar alguns aspectos qualitativos para reconhecer nestes um amadurecimento na área (Souza, Machado, & Bianchi, 2011). A discreta evolução dos interesses prático (15%) e emancipatório (4%) evidenciada na análise das teses defendidas nos programas de Contabilidade do Brasil revela o interesse além do instrumental e técnico em que a realidade é uma estrutura concreta, objetiva e externa ao pesquisador e suscetível de ser reduzida a variáveis explicativas e dependentes por meio de leis que expressam sua relação. O interesse prático, governado pela influência entre os pesquisadores, ratifica a premissa proposta pela hermenêutica (Habermas, 1982).

Os resultados são semelhantes aos de estudos anteriores, como os de Fell, Rodrigues Filho e Oliveira (2008), e Salgueiro e Fell (2016). Entende-se que a simplificação e a redução da complexidade da realidade por meio da análise empírico-analítica podem não contribuir para se conhecer melhor a realidade social, pois, de acordo com Major (2017), o conhecimento deve ser uma fonte de iluminação, e não de dogma, de sorte que, para isso, há de ter uma dinâmica de mudança.

6 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os programas de Pós-Graduação *stricto sensu* em Contabilidade do Brasil sinalizam para o fato de que as pesquisas priorizam os estudos com abordagens empírico-analíticas, e que o positivismo sustenta a maioria dos experimentos. Com escopo na concepção de que existe uma conexão entre as abordagens das pesquisas e os interesses destas, o

escrito sob relatório efetivou uma análise dos interesses epistemológicos identificados na produção científica dos programas de Pós-Graduação em Ciência Contábil no Brasil.

Os resultados sinalizam para a ideia de que as abordagens de interesse instrumental, técnico, evidenciado nas pesquisas com abordagens empírico-analíticas, ainda são as de maior interesse, haja vista o percentual de 81% do total das teses defendidas nos programas de Contabilidade nos últimos três anos. Percebe-se, entretanto, a evolução da busca de entendimento dos fatos como contribuição das pesquisas com interesse prático e de abordagem fenomenológica com uma participação de 15% dos dados coletados. Quanto à evolução da racionalidade comunicativa das teses, constatou-se uma participação de 4% do total de teses analisadas com interesse emancipatório e com busca à reflexão do fenômeno.

A discreta evolução dos interesses evidenciada na análise das teses defendidas nos programas de Contabilidade do Brasil revela o interesse, além do instrumental e técnico, em que a realidade é uma estrutura concreta, objetiva e externa ao pesquisador e suscetível de ser reduzida a variáveis explicativas e dependentes por meio de leis que expressam sua relação. Considerando a óptica de Habermas (1982) observada ao largo das discussões dos resultados, o predomínio das pesquisas de interesse técnico evidencia existir uma lógica instrumental dominante nos experimentos dos programas de Pós-Graduação em Contabilidade no Brasil e, ainda, não reconhece a relevância do interesse prático e emancipatório no que se refere à busca da reelaboração e conscientização do processo do conhecimento.

Ressalta-se que a análise efetuada teve seu intuito reduzido pelo não acesso das teses às páginas de todos os programas e, portanto, não atingiu a plenitude pretendida. Sugere-se que estudos futuros possam ampliar o escopo, coletando dados de outros programas de Pós-Graduação em Contabilidade, para provocar, ainda mais, uma reflexão sobre os interesses cognitivos dos programas no que se refere ao processo de produção das Ciências Sociais Aplicadas, em particular, a Contabilidade.

REFERÊNCIAS

Aragão, I., Casa Nova, S. P. D. C., Martins, G. (2013). **Pesquisa científica em Contabilidade: caminhos a percorrer.** Congresso Usp de Controladoria e Contabilidade (vol. 13), São Paulo, São Paulo, Brasil, 13º.

Bardin, L. (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

Beuren, I. M., do Nascimento, S., dos Santos, V., Rengel, S. (2010). **Redes de pesquisa entre os egressos do Doutorado em Ciências Contábeis da FEA/USP**. Revista Contabilidade, Gestão e Governança, 12(3).

Botelho, D. R. (2012). **Epistemologia da pesquisa em Contabilidade internacional: enfoque cultural-reflexivo.** 174 f (Doctoral dissertation, Tese de Doutorado). Universidade de Brasília - UNB, Brasília, DF, Brasil.

Bruyne, P., Herman, J., De Schoutheete, M. (1991). **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais.** Rio de Janeiro: Francisco Alves.

Coelho, A. C., Soutes, D. O., de Andrade Martins, G. (2010). **Abordagens metodológicas na área "contabilidade para usuários externos"** - Enanpad: 2005-2006. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), 4(1), 18-37.

Costa, F., & de Andrade Martins, G. (2017). **Um olhar bourdieusano sobre as estruturas sociais do campo científico contábil brasileiro**. Revista Universo Contábil, 13(4), 8-32.

Dallabona, L. F., de Oliveira, A. F., Rausch, R. B. (2014). **Avanços pessoais e profissionais adquiridos por meio da titulação de mestre em Ciências Contábeis**. Contabilidade Vista & Revista, 24(2), 39-62.

Durão, A. B. (2015). **A teoria do discurso racional de Habermas**. Confluências, 17(2), 64-86.

Fell, A. F., Rodrigues Filho, J. M., Oliveira, R. R. (2008). **Um estudo da produção acadêmica nacional sobre gestão do conhecimento através da teoria do conhecimento de Habermas**. JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management, 5(2), 251-268.

Gamboa, S. A. S. (2003). **Pesquisa qualitativa: superando tecnicismos e falsos dualismos.** Revista Contrapontos, 3(3), 393-405.

Habermas, J. (1982). **Conhecimento e Interesse**. Rio de Janeiro: Zahar.

Lacey, H. (2008). **Aspectos cognitivos e sociais das práticas científicas**. Scientiae Studia, 6(1), 83-96.

Lukka, K. (2010). **The roles and effects of paradigms in accounting research**. Management Accounting Research, 21(2), 110-115.

Major, M. J. (2017). **O positivismo e a pesquisa 'alternativa' em Contabilidade**. Revista Contabilidade & Finanças, 28(74), 173-178.

Martins, G. A., Theóphilo, C. R. (2009). **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas** (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Martins, G. D. A. (1994). **Epistemologia de pesquisa em Administração** (Tese de Livre-Docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil.

Medeiros, A. M. S., Marques, M. A. D. R. B. (2003). **Habermas e a teoria do conhecimento**. ETD - Educação Temática Digital, 5(1), 1-24.

Rodrigues Filho, J. (1998). **Desenvolvimento de diferentes perspectivas teóricas para análise das organizações**. Revista de Administração Pública, 32(4), 163-175.

Rodrigues Filho, J. (2002). **Estudos críticos em Administração no Brasil: classificação da produção de conhecimento sob a ótica da teoria crítica de Jurgen Habermas.** João Pessoa: Tese. Universidade Federal da Paraíba.

Rodrigues Filho, J. (2004). **Um estudo da produção acadêmica em Administração estratégica no Brasil na terminologia de Habermas**. RAE-eletrônica, 3(2).

Salgueiro, H. M., de Albuquerque Fell, A. F. (2016). **Paradigmas e interesses do conhecimento na Ciência da Informação: um estudo sobre as dissertações de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco** (2011 a 2013). Perspectivas em Ciência da Informação, 21(3), 3-21.

Silva, A. C. B. D., Oliveira, E. C. D., Ribeiro Filho, J. F. (2005). **Uma comparação entre os períodos 1989/2001 e 2001/2004.** Revista Contabilidade & Finanças - USP, 16(39), 20-32.

Souza, A., & Pederneiras, M. M. M. (2005). **Uma Análise das Abordagens Epistemológicas e Metodológicas da Pesquisa Contábil do Programa do Mestrado Multi-institucional em Ciências Contábeis**. Enanpad. Salvador, BA, Brasil, XXIX.

Souza, E. da S.; Rodrigues Jr, M. S., Coelho, A. C. (2017**). Abordagens morfológicas e metodológicas na produção científica sobre ensino e pesquisa em Administração**. SEMEAD - Seminários em Administração XX. São Paulo, SP, Brasil.

Souza, M. A. D., Machado, D. G., Bianchi, M. (2011). **Um perfil dos programas brasileiros de pós-graduação "stricto sensu" em Contabilidade.** Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 5(2), 68-96.

Theóphilo, C. R. (2004). **Pesquisa em Contabilidade no Brasil: uma análise crítico- epistemológica** (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil.

Theóphilo, C. R., Iudícibus, S. (2009). Uma análise crítico-epistemológica da produção científica em Contabilidade no Brasil. Revista Contabilidade, Gestão e Governança, 8(2).

Werneck, V. R. (2006). **Sobre o processo de construção do conhecimento: o papel do ensino e da pesquisa.** Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, 14(51), 173-196.

Zatti, V. (2016). **A questão da técnica e ciência em Jürgen Habermas.** Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS, 11(31), 29-47.

CAPÍTULO 20

LA PLANEACIÓN FISCAL COMO OBJETIVO ESTRATEGICO EN LAS EMPRESAS

Data de aceite: 01/01/2022

Ángel Francisco Velázquez Rodríguez
Docente de Tiempo Completo, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana
México

Rodolfo Terán y Ramos
Docente de Tiempo Completo, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana
México

Hugo Eduardo Barradas Velásquez
Docente de Tiempo Completo, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana
México

Myriam González Guerrero
Docente, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana
México

María de los Ángeles García Oviedo
Docente, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana
México

Irma Jiménez Ortega
Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana
México

Liliana Pineda Salas
Docente, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana
México

Anabell Hernández Venegas
Docente, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana, México

María Elena Hernández Castillo
Docente, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana
México

Juan Pablo García Cuevas
Docente, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana
México

Mayra Mahé Couturier
Estudiante, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana
México

Felipe de Jesús Montero Vázquez
Estudiante, Cuerpo Académico " Innovación y Gestión en los Sistemas de las Entidades" Universidad Veracruzana
México

RESUMEN: El planear fiscalmente indica una serie de procesos de investigación, donde se analiza la situación actual de las empresas y se construyen acciones para alcanzar las aspiraciones que incrementen sus utilidades para el futuro. La planeación fiscal como objetivo y estrategia, permite estudiar el entorno de las empresas, para cumplir de forma oportuna con las obligaciones tributarias, los tipos de impuestos que deben enterar a nivel federal, estatal y municipal, así como las facilidades administrativas y los beneficios fiscales. En el presente artículo, se destaca la importancia sobre el análisis e implementación de la herramienta de planeación fiscal que las empresas deben llevar a cabo, como un objetivo y una estrategia de cumplimiento y aprovechamiento de las acciones tributarias, en búsqueda de una optimización en sus costos y por consiguiente la mejora en su productividad. En nuestra opinión, este trabajo es importante, porque compila en forma ordenada variables dispersas, que dan sentido a la problemática de no proyectar en forma anticipada o previa una planeación fiscal en las empresas, principalmente en las pequeñas y medianas, originando un efecto e impacto en su flujo de efectivo, por pagos indebidos de impuestos, infracciones y multas. Esta investigación considera la reflexión que deben adoptar las entidades económicas, para producir su planeación fiscal cada año. Para lograr una planeación fiscal efectiva, que produzca el efecto esperado, lo recomendable es seguir una metodología que resulte provechosa, destacando que consiste en planear medidas preventivas más no correctivas.
PALABRAS CLAVE: Planeación, Fiscal, Estrategia, Objetivo, Beneficios.

ABSTRACT: Fiscal planning indicates a series of investigation processes, where the current situation of companies is analyzed and actions are built to achieve aspirations that increase their profits for the future. Tax planning as an objective and strategy, allows to study the environment of the companies, to comply in a timely manner with tax obligations, the types of taxes that must be reported at the federal, state and municipal level, as well as administrative facilities and tax benefits. In this article, the importance of the analysis and implementation of the tax planning tool that companies must carry out, as an objective and a strategy for compliance and use of tax actions, in search of optimization in their tax actions, is highlighted. costs and consequently the improvement in its productivity. In our opinion, this work is important, because it compiles dispersed variables in an orderly way, which give meaning to the problem of not projecting tax planning in advance or in advance in companies, mainly in small and medium-sized companies, causing an effect and impact in your cash flow, due to improper payments of taxes, infractions and fines. This research considers the reflection that economic entities must adopt to produce their fiscal planning each year. To achieve effective fiscal planning that produces the expected effect, it is advisable to follow a methodology that is profitable, highlighting that it consists of planning preventive measures, rather than corrective ones.
KEYWORDS: Planning, Fiscal, Strategy, Objective, Benefits

IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA O TEMA

Muchas empresas pequeñas y medianas no llevan a cabo la primera etapa del proceso administrativo, que es la planeación, misma que debe constituir algo obligatorio en materia de administración para las organizaciones de nuestro país. Esto permite optimizar

sus recursos, evitando erogaciones innecesarias, a fin de canalizarlos para incrementar su productividad y fortalecer su planta de empleos, especialmente en esta época de crisis económica.

Para poder planear en cualquier empresa del sector industrial, comercial o de servicios se requiere conocer sus objetivos claramente, su actividad, recursos con los que cuenta y todas las disposiciones normativas que la regulan y con ello dar cierto grado de seguridad a las decisiones de la organización. Como en toda actividad, en el caso de la disciplina fiscal, para las pequeñas y medianas empresas es necesario que prevengan antes que corregir, anticipar en vez de reaccionar, darle un rumbo, un destino.

La planeación fiscal exige que el contribuyente esté aplicando las normas fiscales correctamente, sin ella, cualquier herramienta de proyección que se aplique seguramente no producirá los resultados esperados, además los lineamientos fiscales también proporcionan facilidades y beneficios en materia tributaria, que deben ser identificados y aplicados para una optimización de los costos y utilidades.

La planeación fiscal debe aplicarse como objetivo y estrategia en las entidades, es una etapa del proceso administrativo que se encarga de que las empresas tengan todo lo necesario para funcionar óptimamente y tiene por finalidad indicar la ruta más adecuada de actuación de la entidad, contando además con caminos alternativos para el logro de los objetivos.

OBJETIVO GENERAL

Aplicar estrictamente las disposiciones fiscales, como resultado de una interpretación armónica, producto de relacionar los preceptos tributarios con normas mercantiles, civiles y laborales, entre otras, con la finalidad de que al momento de implementarlas sea con el objetivo de lograr un beneficio económico, siendo sustancial dar pautas de acción para pagar un impuesto justo en correspondencia con las finanzas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr que la empresa tenga una mejor imagen desde el punto de vista fiscal ante las autoridades.
- Procurar tranquilidad y confianza a los accionistas de la empresa, sabiendo que la misma está cumpliendocabalmente con sus obligaciones fiscales.
- Maximizar los ahorros fiscales aprovechando las facilidades administrativas y los beneficios fiscales.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente las empresas y en particular las pequeñas y medianas, están sobrellevando y haciendo frente a los cambios generados por reformas fiscales, aunque algunas empresas presentan declives, podría decirse que estas decaídas se deben a la falta de una cultura fiscal preventiva, o simplemente a menospreciar la ayuda de asesores profesionales en materia fiscal.

Una empresa que desea cumplir sus objetivos para lograr su crecimiento y ser competente, deberá contar con una amplia planeación fiscal, como objetivo y estrategia para enfrentar los cambios en el entorno, de manera que las acciones diarias se acerquen cada vez más a las metas.

"Las empresas deben buscar medios legales que les permita abatir dichos costos si realmente quieren permanecer en el mercado. Desafortunadamente el principal problema consiste en un alto porcentaje de empresarios en México, que improvisan sus operaciones; es decir, las realizan sin un análisis y consulta previa con los expertos del área fiscal internos o externos. Esto ocasiona que, en muchos casos, una vez efectuada la transacción fiscal poco o nada se pueda hacer al respecto. Así como se presupuestan los gastos y los costos, la materia fiscal no debe estar ajena a una anticipación" Sánchez Miranda (2008, p.54)

Por ello es esencial que las compañías incluyan en sus planes fiscales, a parte del cumplimiento correspondiente, los beneficios relacionados con los distintos marcos fiscales y legales, esto con la intención fundamental de disminuir las cargas fiscales. La planeación fiscal debe ser analizada correctamente, para no generar riesgos futuros que impliquen desventajas fiscales, siempre encaminada a las actividades económicas de las empresas del sector turismo, para obtener el máximo rendimiento, con la intención de optimizar los recursos y con el fin de obtener una ganancia.

PLANEACIÓN FISCAL

El plan fiscal debe formar parte de un esfuerzo de planeación estratégica del negocio en su conjunto, por loque habrá de considerar un esquema tributario que produzca beneficios operativos y de productividad para el negocio. Bajo este contexto hoy en día el cumplimiento de las obligaciones fiscales por los empresarios no debe de ser un tema secundario. Ante esta situación, se debe buscar el mejor camino de cómo pagar los impuestos con estrategias y proponer planes a la medida.

Reyes Mora, Reyes Corona y Esquerra Lupio (2008, p.9) señalan que la planeación fiscal siempre deberá de establecerse para prever el rumbo de los contribuyentes, ya que esta es la mejor forma de prevenir ese futuro y no se deberá de realizar la planeación fiscal mirando hacia la historia (hacia atrás), misma que servirá para realizar el estudio pertinente de prevención (prevenir en lugar de lamentar), pues solo se podrá obtener mediante la adecuada educación, instrucción o capacitación continua, constante del conocimiento

social-económico-legal, sin existir pretextos. Los mismos autores manifiestan que al determinar los objetivos y determinar los cursos de la acción, se establece la mejor opción para la planeación, ya que esta estará basada en opciones, en específico legales, acciones permitidas por las leyes tributarias y que fueron aprobadas por el legislador. Por lo tanto, entendemos por opción legal: el conjunto de actos permitidos por la ley que nos concede eficientizar nuestros recursos o disminuir la carga fiscal.

Rezzoagli (2006, p.134), destaca apropiado, realizar un breve análisis de las ventajas y los inconvenientes más importantes que pueden atribuirse a la utilización del mecanismo de facilidades administrativas y beneficios fiscales.

En cuanto a las ventajas que representan, podemos nombrar entre otras, las siguientes:

I. El menor costo administrativo que origina la utilización de facilidades administrativas y beneficios fiscales, ello se produce porque en el gasto fiscal se elimina en el plano externo el circuito ingreso-gasto, con la consiguiente reducción de la gestión administrativa y de las fases de ejecución del gasto público. Esta ventaja depende del marco institucional y administrativo que ofrezca cada país, así como también de las características de su sistema fiscal.

II. La utilización de este mecanismo permite, cuando no se produce la desventaja anterior, impulsar el desarrollo económico y social de un país o una región, como así también promover el empleo, la salud y mejores condiciones de vida.

III. Permite la acogida de gran número de sujetos, por cuanto se establece en forma automática o a través de reducidas y simples gestiones administrativas.

Es interesante destacar la importancia que tiene la realización de un permanente seguimiento de las facilidades administrativas y beneficios tributarios existentes, para apreciar en qué medida se alcanza con ellos la finalidad económica para la que fueron concedidos, ya que existe la posibilidad de que estos no representen fielmente la utilidad esperada o pretendida por el legislador, resultando de esta manera, verdaderos privilegios que deben ser extirpados del ordenamiento tributario por no responder a ninguna finalidad constitucional y contrariar los principios informadores del sistema tributario. Sin embargo, la mayoría de las críticas contra la figura de las facilidades administrativas y beneficios no son acertadas, porque confunden esta figura: los privilegios fiscales.

Las desventajas derivadas de su utilización son las siguientes:

I. Incentivan la conducta de los sujetos en la realización de determinadas actividades, que normalmente habrían realizado aun sin que fueran beneficiados por las correspondientes desgravaciones impositivas, lo que genera una efectiva pérdida de ingresos en esos casos.

II. La generalidad en su concesión obstaculiza las tareas de gestión de la Administración, complica las labores de recaudación e inspección y en suma, eleva el costo de la aplicación del sistema tributario.

Como un comentario adicional, estos autores hacen referencia a lo que la Suprema Corte de Estados Unidos de Norteamérica ha decidido “Los empresarios no solamente tienen el derecho de planear sus actividades comerciales para reducir sus impuestos, sino que tienen la obligación de hacerlo”

III. Son injustos al beneficiar más a los sujetos con rentas altas (ya que son los que tienen posibilidad de realizar inversiones y emprender actividades pretendidas por el legislador) que a los de rentas bajas o que se encuentran fuera del sistema impositivo por estar exentos en la Ley o con pérdidas.

IV. La crítica principal, desde el punto de vista jurídico a las facilidades administrativas y beneficios fiscales es la violación del principio de Capacidad Contributiva y el criterio de Justicia Tributaria, que se produce al beneficiar fundamentalmente a las rentas altas frente a las bajas. De esta forma los que más tienen no pagan más, sino menos, incluso nada. La desigualdad de las capacidades contributivas no se refleja a la hora del pago del tributo. Es una visión estática y aislada de la finalidad de bienestar general que persigue el Derecho, solo puede aceptarse si consideramos la Justicia Tributaria como finalidad última, aislando así el aspecto tributario de las otras ramas del Derecho con las que tendría que colaborar, y considerando al principio de Capacidad Contributiva como criterio autónomo y guardián de la nombrada justicia, en detrimento del principio de Igualdad, verdadero criterio rector a tener en cuenta en la lucha contra la arbitrariedad y defensa del bienestar general.

Sánchez Miranda (2008, p.94) manifiesta que toda estrategia encaminada al correcto pago de los impuestos debe tener al menos los siguientes objetivos básicos e indispensables:

- Reducción de la base del impuesto.
- Diferimiento de los impuestos por pagar.
- Recuperación de los saldos a favor.
- Cumplimiento correcto de las obligaciones fiscales.
- Certeza para planear en términos financieros.

Los elementos de los impuestos participan de una manera importante entre la relación fisco-contribuyente. Dicha relación es considerada como la esencia del surgimiento de la obligación tributaria. Las partes que intervienentanto del sujeto activo como el sujeto pasivo tienen obligaciones primarias y obligaciones secundarias.

Por lo que respecta al sujeto activo Rodríguez Lobato (1986, p.133) señala que en México, constitucionalmente, el único sujeto activo de la obligación fiscal es el Estado, ya que el artículo 31, fracción IV de la Constitución Política del país, al establecer la obligación de contribuir para los gastos públicos, únicamente menciona a la Federación, los Estados y los Municipios, y no prevé en la Ley Fundamental a ninguna otra persona, individual o colectiva, como sujeto activo, ni se prevé, tampoco, la facultad del Estado para delegar el

ejercicio de su potestad tributaria.

Rodríguez Lobato (1986, p.147) afirma que el sujeto pasivo de la obligación fiscal es la persona que conforme a la ley debe satisfacer una prestación determinada a favor del fisco, ya sea propia o de un tercero, o bien se trate de una obligación fiscal sustantiva o formal. Dicho de otra manera es el propio contribuyente el que es considerado como sujeto pasivo dentro de la relación tributaria.

Reyes Mora, Reyes Corona y Esquerra Lupio (2008, p.24), manifiestan que el propósito de la planeación es la determinación racional de donde se quiere llegar, así como los medios y técnicas que deben emplearse para hacerlo, es decir, se trata de determinar que debemos hacer esta semana, este mes o este año, para estar en una situación determinada y elegida como conveniente dentro de una semana, un mes o un año.

Los objetivos o la finalidad de la planeación tributaria, que mencionan Reyes Mora, Reyes Corona y Esquerra Lupio son:

a. Lograr que la empresa tenga una mejor imagen desde el punto de vista fiscal ante las autoridades.

b. Procurar tranquilidad y confianza a los accionistas de la empresa, sabiendo que la misma está cumpliendocabalmente con sus obligaciones fiscales lo que significa aprovechar los beneficios queimplícitamente tiene la Ley, así como los explícitos.

Sánchez Miranda (2008, p.57) señala que las condiciones de una exitosa planeación fiscal en las organizaciones tienen como propósito lo siguiente:

a. Evitar perder el control de la empresa o del grupo de empresas. No proponer estructuras jurídicas ineficientes que hagan imposible la administración del patrimonio.

b. Conservar la utilidad de la información financiera. Debe cuidarse que la información contable no resulte falseada con motivo de la implementación de una medida de planeación.

c. Observación estricta de las disposiciones fiscales. Esta es la condición más importante, ya que la medida propuesta debe ser apegada a lo establecido en la Ley, y contar con: soporte jurídico, contable, documental, lógica operativa y razón de negocio.

Este autor coincide con Reyes Corona, el cual ha utilizado en su práctica profesional una gran diversidad de esquemas de planeación fiscal y señala que son indispensables lo puntos citados anteriormente.

Las fases de la planeación tributaria son las etapas que el experto fiscal deberá utilizar para una adecuada optimización de recursos en materia tributaria. En este sentido Corona Funes (2007, p.89) describe las fases de la planeación tributaria: 1. Análisis, 2. Diseño de medidas, 3. Presentación, 4. Plan estratégico, 5. Plan operacional (manual de operación) y 6. Actuación y mantenimiento.

En este contexto Sánchez Vega (2009, p.57) señala que la aplicación de una

estrategia fiscal tendrá por objeto la optimización de la carga tributaria, siempre dentro del más absoluto respeto a los preceptos legales relativos, a efecto de prever los resultados financieros y fiscales, sin ubicarse en los supuestos delictivos. Este autor señala además que, dentro de la finalidad de la estrategia fiscal, su utilización debe realizarse dentro del marco legal,su implementación tiene como objetivo el desarrollo y permanencia de las entidades económicas mediante un plan de negocios, para obtener, entre otros, los siguientes beneficios: 1.- Aprovechar los estímulos fiscales, 2.- Aplicar lo permitido por las leyes, 3.-Diferir el pago de las contribuciones, 4.- Disminuir la carga fiscal, 5.-Programar los resultados, 6.- Evitar sanciones fiscales, 7.- Propiciar el crecimiento, fortalecimiento y permanencia en el marcado, 8.- Disminuir los efectos negativos de la competencia desleal, 9.- Fomentar la creatividad de los directivos en cuantoal diseño de la empresa que desean tener, establecer retos mayores y la forma de alcanzarlos, siempre dentro del marco legal, 10.- Tener una empresa fiscalmente sana.

Sánchez Vega (2009, p.82) menciona que el diseño de la estrategia consiste en visualizar los posibles escenarios, estudiando las oportunidades o alternativas que se tienen dentro del marco legal, así como sus efectos financieros y organizacionales, trazando objetivos, medios que se utilizaran (personal, operaciones necesarias, celebración de contratos, asesoría, etc.), resultados esperados, medios de control y supervisión entre otros.

PLANEACIÓN FISCAL ES UNA EMPRESA MEDIANA DEL SECTOR TURISMO

RESTAURANT BON APPETIT

Inició operaciones el 15 de enero de 2010, actualmente cuenta con 30 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas. Se trata de un restaurante en el que se ofrece comida internacional. Pertenece al sector de servicios, ya que dentro de este se encuentran las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales

PLANEACIÓN FISCAL

De naturaleza económica, administrativa y financiera: involucra recursos, ingresos y gastos; en la administración se centra la responsabilidad de optimizar recursos; y es en el área financiera donde se miden los resultados obtenidos.

Es la aplicación de la metodología y la evaluación de diferentes estrategias fiscales aplicables a una operación, vista a través de diferentes opciones, sin perder de vista el costo- beneficio con estricto apego a la ley y dentro del marco jurídico vigente.

MISIÓN

Ser el plan fiscal de acción a seguir para cumplir con las obligaciones tributarias oportunamente y disminuir la carga tributaria apegándose siempre a la normatividad vigente.

VISIÓN

Hacer un uso eficiente de los recursos financieros mediante la aplicación de estrategias fiscales que identifiquen los beneficios que señalan las disposiciones fiscales y que permiten el aprovechamiento en el pago de las contribuciones.

PROPÓSITOS

Optimizar los recursos financieros de una empresa, siempre dentro del marco jurídico fiscal vigente y contando con el soporte documental que demuestre la licitud de los actos.

Es importante considerar que la planeación fiscal es un proceso preventivo, mas no correctivo, una actividad legítima la que todos tenemos derecho.

OBJETIVOS GENERALES

La planeación fiscal busca abatir, atenuar o diferir la carga fiscal de toda operación n, siempre dentro del marco jurídico fiscal vigente y contando con el soporte documental que demuestre la licitud de los actos. Además, busca identificar, medir el riesgo tributario y adaptar estrategias de forma anticipada, para brindar apoyo a la toma de decisiones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Programar anticipadamente las obligaciones tributarias.
- Identificar y señalar oportunamente los mecanismos que permitan el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Establecer si se pueden utilizar estrategias tributarias en facilidades administrativas y beneficios fiscales.

ESTRATEGIAS GENERALES

- Expandir el mercado de suministro tanto interno como externo (proveedores)
- Hacer uso de los beneficios que brinda la legislación nacional.
- En materia de pagos provisionales: disminuir el coeficiente de utilidad.
- Amortización de las pérdidas fiscales

- Utilizar los porcentajes máximos de depreciación.
- Distribuir utilidades provenientes de CUFIN.
- Acreditar, compensar o solicitar la devolución del IVA y del IDE.

POLÍTICAS

- Cualquier erogación mayor a $2,000 debe ser pagada con cheque, tarjeta de crédito o débito a nombre de la empresa.
- No dar préstamos a socios, para evitar pagar impuestos sobre estos después.
- Pedir facturas a todos los proveedores para efectos de poder deducir esas erogaciones.
- Presentar en tiempo y forma las declaraciones mensuales y la anual.
- Expedir un comprobante a los trabajadores por concepto de pago de impuestos.
- Mantener un saldo mínimo de créditos y deudas para el ajuste anual por inflación.

PROGRAMA DE ESTRATEGIAS FISCALES			
ESTRATEGIA	**FUNDAMENTO**	**PERÍODO**	**RESPONSABLE**
Utilizar los porcentajes máximos de depreciación	**Artículo 34 LISR** Equipo y mobiliario Equipo de computo	Declaración anual	MBV
Acreditar el subsidio al empleo	**Artículo decimo (Decreto de estímulos fiscales)** El retenedor **podrá acreditar** contra el ISR a su cargo o del retenido a terceros las cantidades que entregue a los contribuyentes.	Declaraciones mensuales	GVB
Disminuir el coeficiente de utilidad	**Artículo 14 LISR Fracción III b)** **Artículo 12-B RISR** A partir del segundo semestre se podrá disminuir el coeficiente de utilidad, previa autorización de la autoridad.	Segundo semestre del ejercicio correspondiente	AFVR

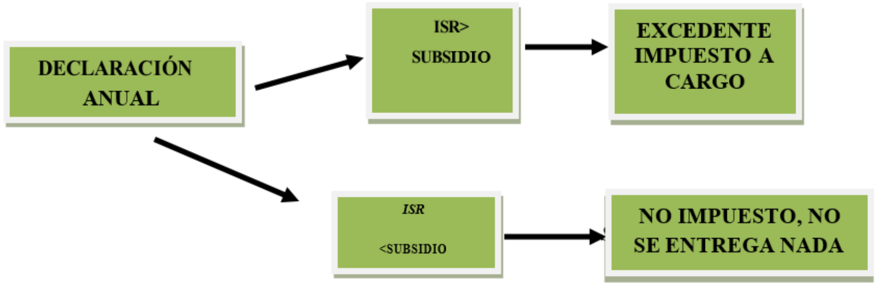
Distribuir dividendos provenientes de CUFIN	**Artículo 78 LISR**		AFVB
Evitar partidas nodeducibles	**Artículo 28 LISR** *Pago de contribuciones a cargode terceros. *Cantidades entregadas alpersonal provenientes delsubsidio al empleo.	Durante el ejercicio	ARG
Amortización de pérdidas fiscales	**Artículo 57 LISR** La pérdida fiscal podrá disminuirse de la utilidad fiscal de los diez ejercicios siguienteshasta agotarla.	Declaración anual	AVM
Pérdida de bienes encaso fortuito	**Artículo 37 LISR** Las pérdidas de bienes en caso fortuito o fuerza mayor serán deducibles en el ejercicio que Ocurran.		BRR
Tomar en renta el lugar en donde está establecido el Restaurante en lugar de comprarlo.	**Artículo 25 LISR** Señala que deducciones pueden efectuarse. Gastos	Declaración mensual	MHR
Comprobantes fiscalesreúnan los requisitos fiscales	**Artículo 27 Fracción III** Transferencia electrónica en instituciones que componen el sistema financiero. Cheque nominativo Tarjeta de crédito, débito Monederos electrónicos autorizados por el SAT	Período en que ocurran	AFVR

Tabla 1 Programa de Estrategias Fiscales (Fuente Original)

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ESTRATEGIA FISCALES (FUENTE ORIGINAL)



DECLARACIÓN ANUAL



AMORTIZACIÓN



CONCLUSIONES

La implementación de la planeación fiscal en las pequeñas y medianas empresas permite programar las operaciones para cualquiera de los contribuyentes, al anticipar los gastos sobre impuestos que se gravan por la celebración de las actividades económicas y de diseñar estrategias para optimizar los costos fiscales en sus operaciones, y para evitar caer en prácticas evasivas que lleven a la sanción, haciendo que los costos por los impuestos se incrementen innecesariamente.

El objetivo principal de la planeación fiscal es anticipar el nacimiento de la obligación tributaria para no omitir el pago de la contribución que produzca como consecuencia un delito fiscal, y el buen manejo en la administración de los impuestos para la toma de decisiones, debe estar relacionado de manera circular con las áreas de la empresa: producción, de ventas, la financiera, la administrativa, etc.

La planeación fiscal está a cargo de personas especializadas internas y externas, para que evalúen las opciones, utilicen la metodología que más se apegue de acuerdo al entorno de las organizaciones y así elegir la mejor manera de administrar para después pagar los impuestos. Es necesario fijar los objetivos principales, las estrategias, los métodos para conseguir lo planeado y los procedimientos detallados para no saltar puntos que son

incorregibles.

Al abordar la planeación fiscal los planes son desde lo más general hasta lo más particular, lo más recomendable es tener claro cuáles son las obligaciones tributarias, las facilidades administrativas y los beneficios fiscales de las empresas

REFERENCIAS

Diputados. (2017). Ley del Impuesto sobre la Renta. Obtenido de www.diputados.gob.mx.

Diputados. (2017). Código Fiscal de la Federación. Obtenido de www.diputados.gob.mx.

Corona, J. (2007). Planeación Fiscal 2007, 100 Beneficios Fiscales. 1ra. Edición, México. Ed. Gasca. Munch Galindo, L. (2012). Fundamentos de Administración. 3 ra. Edición. México. Edit. Trillas.

Reyes Corona, O. G. (2009). Cobertura técnica y jurídica de la economía de opción: El ope legis tributario y su restrictividad. 1ra. Edición, México. Ed. Academia Iberoamericana de Derecho Tributario.

Reyes Mora, Reyes Corona, Esquerra Lupio (2008). Temas selectos de controversia y estrategia tributaria. 1ra. Edición, México. Ed. Tax. Rezzoagli, L. C. (2006). Beneficios Tributarios y Derechos Adquiridos. 1ra. Edición, México. Ed. Cárdenas Velasco.

Rodríguez Lobato, R. (1996). Derecho Fiscal. 2da. Edición, México. Ed. Harla.

Sánchez Miranda, A. (2008). Estrategias Financieras de los Impuestos. En Prontuario de Actualización Fiscal. Núm. 446. Sánchez Vega, J. A. (2009). La Estrategia Fiscal mediante contratos de Fideicomiso. 1ra. Edición, México. Ed. IMCP.

CAPÍTULO 21

GESTÃO FINANCEIRA DE MICROEMPRESAS: A ATRIBUIÇÃO DE UM SALÁRIO AO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA

Data de aceite: 01/01/2022
Fecha de envío: 08/10/2021

Maricarmen Rico Galeana
Universidad Politécnica de Querétaro.
Departamento Económico Administrativo.
Querétaro, México.
ORCID: 0000-0002-2812-7084.

Edith Olivo García
Universidad Autónoma de Querétaro.
Departamento Económico Administrativo.
Querétaro, México.
ORCID:0000-0001-7351-4246.

María Angélica Martínez Arizpe
Universidad Politécnica de Querétaro.
Departamento Económico Administrativo.
Querétaro, México
ORCID: 0000-0002-3416-9045

Miguel Àngel Viramontes Romero
Universidad Politécnica de Querétaro.
Departamento Económico Administrativo
Querétaro, México
ORCID: 0000-0002-018207435

RESUMO: Uma variável que explica o sucesso dos pequenos negócios é a correta gestão financeira que se dá aos recursos disponíveis para o seu funcionamento. Um aspecto central no cálculo dos custos de uma empresa é medir e compensar adequadamente os custos implícitos incorridos pelo proprietário por dedicar tempo e esforço a ela desde a atribuição de um salário. O objetivo desta pesquisa é investigar qual proporção de microempresários, formais e informais, no município de Querétaro e na região metropolitana mensuram adequadamente esses custos, atribuindo um salário, bem como a relação que esse fator tem tido com a gestão financeira de o negócio. Os resultados mostram que uma baixa proporção dos pesquisados contabiliza adequadamente seus custos e, portanto, realiza uma gestão financeira incorreta dos recursos.
PALAVRAS-CHAVE: Benefícios econômicos e contábeis, custos implícitos e de oportunidade.

ABSTRACT: A variable that explains the success of small businesses is the correct financial management given to the resources available for their operation. A central aspect in calculating the costs of a company is to measure and adequately compensate the implicit costs incurred by the owner for dedicating time and effort to it from the assignment of a salary. The objective of this research is to investigate what proportion of microentrepreneurs, formal and informal, in the municipality of Querétaro and the metropolitan area adequately measure these costs, assigning a salary, as well as the relationship that this factor has had with the financial management of the business. The results show that a low proportion of those surveyed adequately account for their costs and, therefore, carry out an incorrect financial management of resources.
KEYWORDS: Economic and accounting benefits, implicit and opportunity costs.

1 I INTRODUCCIÓN

La presente investigación se publicará como capítulo de un libro, está centrada en

indagar si los microempresarios con empresas familiares, ya sea formales e informales en el municipio de Querétaro, asientan correctamente sus costos. Se parte del supuesto de que tradicionalmente los empresarios solamente toman en cuenta sus costos explícitos al momento de calcular sus utilidades, olvidando contabilizar los costos implícitos en que se incurre al momento de decidir abrir un negocio; lo anterior provoca un cálculo erróneo de las utilidades y, por tanto, un inadecuado manejo financiero de las microempresas familiares.

El objetivo central de cualquier empresa es maximizar la utilidad. Para lograrlo, se busca incrementar los ingresos totales y disminuir los costos totales, ya que el beneficio es igual al ingreso total de la empresa menos los costos totales incurridos. Para el caso del ingreso total, se obtiene multiplicando el precio del bien o servicio por la cantidad de bienes vendidos. En el caso de los costos, la contabilidad nos dice que básicamente se obtienen sumando los costos fijos de la empresa a los costos variables de la misma[1]. No obstante, la teoría económica menciona que tradicionalmente al momento de calcular los costos, solamente se consideran los costos explícitos, es decir, aquellos que tienen como contraparte un pago monetario y se dejan de lado los costos implícitos, que son aquellos costos en los que incurre un empresario al decidir abrir un negocio pero que no implican devengar una cantidad monetaria[2]. Dentro de estos últimos costos, hay tres muy importantes que deben considerarse para el caso de las microempresas familiares: el sueldo (Roca, 1977; Arriagada, 2017; Bonilla, 2019), el capital (Vera, 2006) y la renta[3]. El sueldo se refiere al ingreso que podría obtener un microempresario y sus familiares si en lugar de dedicar su tiempo al negocio estuvieran realizando otra actividad remunerativa. El capital se refiere a que muchos microempresarios comienzan su negocio con recursos monetarios propios y, por tanto, dejan de percibir la tasa de interés que obtendrían si en lugar de dedicar su dinero al negocio lo tuvieran ahorrado.

Por último, la renta se refiere a que una gran cantidad de microempresarios familiares utilizan un local, bodega o inmueble propio para instalar su negocio; por tanto, incurren en un costo si en lugar de usar ese bien inmueble para su negocio, lo rentaran a un tercero. En el caso particular de este artículo el análisis está centrado en lo referente al sueldo.

La figura 1 muestra que cuando no son tomados en cuenta los costos implícitos, existe una diferencia en el cálculo de los beneficios, debido a que el beneficio contable se

---

1 El costo fijo es aquel costo que no cambian considerablemente conforme incrementa la producción; un ejemplo es la renta de un local o la compra de una máquina. El costo variable es aquel costo que cambia conforme incrementa la producción; ejemplo de lo anterior sería la compra de materia prima (Slavin (2014).

2 Tradicionalmente algunos estudios consideran los costos económicos para actividades que tienen que ver con políticas públicas como son de salud (Arredondo, 1999), violencia política y social (Londoño, 1999) conflictos armados (Álvarez, 2008), contaminación (García, 1998) entre otros, pero existen pocos relacionados con los costos económicos en las empresas en general.

3 En la literatura no se encontró evidencia de algún autor que hable concretamente del caso de la Renta como un costo de oportunidad de las microempresas, sin embargo, para el tema tratado es fundamental ya que un alto porcentaje de las microempresas familiares se encuentran establecidas en la misma propiedad del dueño o de alguno de los integrantes familiares del mismo. Cuando una persona decide abrir una tienda, papelería, fonda, etc. acondicionando la cochera, el patio o cualquier otro espacio propio, incurre en un costo de oportunidad, ya que, si no estuviera ocupándolo su negocio, podrían rentarlo a un tercero para usarlo en un espacio comercial.

refiere a contabilizar los costos sin considerar los costos implícitos, es decir, solamente se consideran los costos contables o monetarios mientras que el beneficio económico es aquél en donde se consideran los costos implícitos o no monetarios. (Bernanke, 2004) Es evidente que resulta complicado incorporar como costo contable un costo implícito ya que tiene un componente subjetivo ¿Qué sueldo debe asignarse un microempresario o alguno de sus familiares que le apoya? Resulta algo subjetivo pues no existe una regla contable o económica que lo indique, pero existe un consenso en que debe ser un monto que obtendría si en lugar de dedicarse al negocio utilizar su tiempo en una labor alternativa[4].

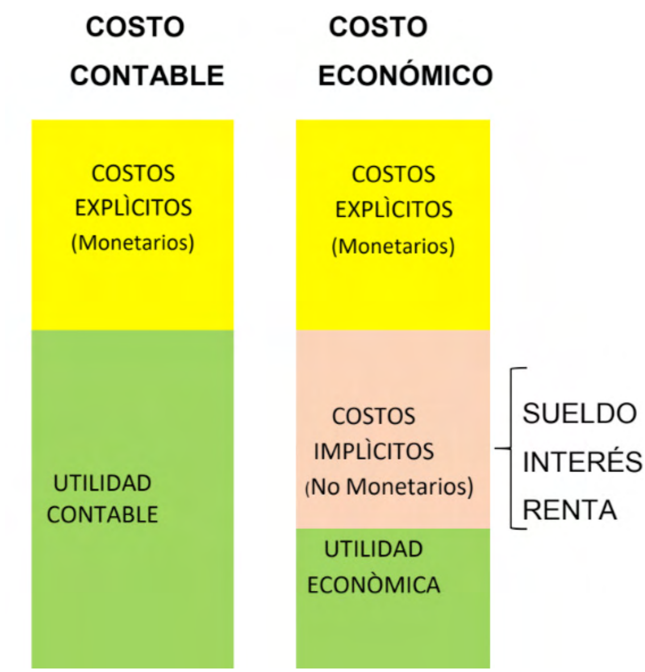


Figura 1. Diferencia entre beneficio contable y beneficio económico.

Fuente: Elaboración propia

Aquí entra en discusión la cuestión de que no es lo mismo atender un negocio propio que ser empleado de otro, puesto que las responsabilidades y actividades son totalmente distintas, así que resulta difícil realizar una equivalencia, pero el concepto de Costo de Oportunidad esclarece esta situación. Se entiende como Costo de Oportunidad el valor de

4 En el caso de la asignación de un sueldo con el objetivo de recuperar el costo de oportunidad difiere de las teoría que aseguran que el sueldo asignado debe ir acorde a la productividad que muestra un individuo en la empresa (Aguilar, 2012) o en aquellos que consideran que al como el pago por un trabajo, pero a la vez una medida del valor de un individuo en una organización, o incluso un medio para posicionar jerárquicamente a un individuo en una organización (Corral, 2006) o un sueldo basado en el número de personas que dependen económicamente de la persona a cargo del trabajador (De Vuolo, 2009).

la mejor opción rechazada (Mankiw, 2012), por tanto, si un microempresario o un familiar apoyan el negocio, la mejor forma de compensarlo es asignarse un sueldo o salario y sería aquél que estaría obteniendo si en lugar de estar en el negocio, trabajara. No obstante, eso no implica que no deba hacerse. La forma de compensar el costo podría resultar subjetiva pero no hacerla implica calcular en forma incorrecta los costos.

Debido a lo anterior, los microempresarios deben basar sus decisiones en base a los beneficios económicos y no en base a los beneficios contables. Cuando el microempresario les asigna un valor monetario a sus costos de sueldo, interés y renta y lo registra como tal, entonces ya no existe diferencia entre el costo contable y económico y ese es el registro ideal para no incurrir en errores[5].

2 I DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Se trata de un estudio cuantitativo, de tipo exploratorio y descriptivo. Se aplicó una encuesta a una muestra representativa de las microempresas familiares[6] del municipio de Querétaro, la cual se determinó utilizando la fórmula para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95%. Para las respuestas, se utilizó la escala likert con cinco posibles respuestas: totalmente en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, indiferente, parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo, dando un valor de 1 a 5, respectivamente, a las posibles respuestas. Para validar la encuesta se calculó el coeficiente alfa de Cronbach con cinco ítems y el resultado obtenido fue de un alfa de 0.71 lo que indica una buena consistencia interna para esta escala, con una varianza de 0.51. Se aplicaron un total de 426 encuestas a los dueños de microempresas familiares, formales e informales del Municipio. En este sentido, el 42% de los encuestados fueron informales y el resto formales. Las encuestas se llevaron a cabo en el periodo comprendido entre enero de 2020 a marzo de 2021.

5 Pongamos un sencillo ejemplo: supongamos que una persona renunciò a su empleo donde ganaba $ 10 000 mensuales para iniciar un negocio propio (Sueldo). Además, utiliza $ 150 000 que recibió como liquidación para invertirlo en el nuevo negocio y que pudo depositar en el banco que le paga un 10% de interés anual (Interès). Además, tiene un espacio adecuado en su casa que utiliza para instalar el negocio y que, de no usarlo para el negocio, puede rentarlo en $ 5000 mensuales (Renta). Ninguno de los costos de oportunidad antes mencionados son contabilizados (Solamente se calcula el costo contable) y al final de operaciones del primer año el contador le muestra que los ingresos fueron de $ 4 000 000 y que los costos totales en que se incurrió fueron de $ 3 800 000 por tanto obtuvo ganancias contables de $ 200 000. El ahora microempresario pudiera estar satisfecho, pero al momento de reflexionar se da cuenta que, si hubiera seguido trabajando, si hubiera tenido el dinero en el banco y hubiera rentado el local hubiese tenido ingresos por $195 000 (sus costos implícitos); por tanto, en realidad, su beneficio económico por abrir el negocio fue de tan sólo $5 000, lo que pudiera cambiar su percepción acerca de qué tan rentable fue dejar su empleo.

6 A diferencia de la microempresa que es identificada con base en cifras, la empresa familiar es aquella que es propiedad y, a su vez, es dirigida en su mayor parte por personas que comparten lazos consanguíneos o maritales, que tienen entre sus propósitos la transferencia del conocimiento, del control de la propiedad y de las decisiones empresariales de una a otra generación (Belausteguigoitia, 2010; Poza, 2011; Puig, 2007; Rodríguez, 2005; Ronquillo, 2006). Adicionalmente, para este artículo se consideró negocios con menos de 6 integrantes incluyendo al dueño.

3 I COMENTARIOS FINALES

Resumen de resultados

La tabla 1 resume algunos de los resultados obtenidos en la encuesta. Se puede apreciar que un 94% de los encuestados no se asignan un sueldo regular en su negocio mientras que en los negocios formales es de un 86%. La tendencia es misma para el caso de asignar un sueldo a sus colaboradores que son familiares donde los porcentajes son 89% y 81% respectivamente. Para todos aquellos que contestaron que no se asignan un sueldo, se complementó la pregunta para saber algunas de las causas por las que no se asignan un sueldo o por qué no se lo asignan a algún familiar. En este caso no se hizo diferenciación entre formales e informales pero las diferencias no son significativas en las respuestas obtenidas. En el caso de los sueldos, el 38% respondió que no se auto-asignaba porque era el dueño, un 22% que no era necesario, un 17% que el dinero lo podía obtener en cualquier momento y un 23% dio otra respuesta como que no sabía que podía asignarse un sueldo o que nunca lo había considerado.

El caso de los familiares de la asignación de una retribución a los familiares que apoyan al negocio, un 24% de los microempresarios encuestados consideró que no era necesario pagar a sus familiares, un 56% considera que es obligación o responsabilidad de los familiares apoyar en el negocio, aunque no reciban paga por ello y un 20% dio otras razones como que el familiar es socio del negocio o que recibe apoyo en especie o de otra índole. Aunque el cuadro no lo muestra, en el caso del género, no hubo diferencia significativa en lo que respecta a la asignación de un sueldo, pero si fue significativo el porcentaje de microempresarias que sí asignan un sueldo a familiares o conocidos por apoyar en el negocio. En el caso referente a si son formales e informales, se mostró que un mayor número de microempresarios informales sí asignan un sueldo a familiares que los apoyan.

	RESPUESTA NEGATIVA		CAUSAS DE NO ASIGNAR UN SUELDO				
PREGUNTA	FORMAL	INFORMAL	PORQUE SOY EL DUEÑO	NO PIENSO QUE SEA NECESARIO	PUEDO TOMAR DINERO PARA CUALQUIER NECESIDAD EN CUALQUIER MOMENTO	ES SU OBLIGACIÒN APOYARME	OTRA
¿USTED SE ASIGNA UN SUELDO?	86%	94%	38%	22%	17%	n/a	23%

¿ASIGNA UN SUELDO A COLABORADORES QUE SON FAMILIARES?	81%	89%	n/a*	24%	n/a	56%	20%

Tabla 1. Porcentaje de microempresarios que no se asignan un sueldo y las razones esgrimidas para no hacerlo. * n/a No aplica.

La tabla 2 muestra algunas características del manejo financiero que llevan a cabo los microempresarios familiares que no se otorgan un sueldo y que, al mismo tiempo, no dan retribución a los familiares que colaboran con ellos. El 23% respondió que no lleva ningún tipo de registro contable, ya sea por algún medio convencional o electrónico. Un 31% de ellos no tiene idea certera de sus deudas o cuentas por cobrar, mientras que un 67% aseguró conocer el monto de sus pérdidas o ganancias mensuales. Casi un 70% de ellos ha considerado recurrir a algún asesor, ya sea contador, administrador, familiar, etc. que lo apoye a manejar las cuentas de su negocio. Por último, un 38% de ellos piensa que el negocio le provee la satisfacción económica que esperaba. Ante la intuición de que es necesario manejar de mejor forma las finanzas de la empresa, casi un 70% reportó que estaba considerando la opción de buscar apoyo por parte de un profesional que lo apoyara en llevar un registro adecuado de las operaciones relacionadas con la empresa.

Algunas características financieras de microempresarios	Lleva algún tipo de registro contable	Conoce las cuentas por pagar o por cobrar	Conoce las utilidades / pérdidas mensual es del negocio	Considera que el negocio le proveerá satisfacción que esperaba	Ha considerado buscar asesoría de algún experto que le ayude a manejar l as cuentas de su negocio
No se asigna un sueldo y no asigna una remuneración a familiares	23%	31%	67%	38%	69%

Tabla 2. Algunos aspectos financieros de los microempresarios que no se asignan un sueldo ni a ellos ni a familiares.

4 I CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos por las encuestas confirman el supuesto inicial con el que se inicia el estudio y es que un alto porcentaje de los microempresarios que tienen microempresas familiares en el Estado de Querétaro no se asignan un sueldo Lo anterior confirma que el manejo de los recursos financieros por parte de las pequeñas empresas, en general, es ineficiente (Pedro 2016; Mariño 2009 y Parra 2017). Lo anterior se debe a

que cuando los microempresarios no se asignan un sueldo, necesariamente deben obtener el ingreso de alguna parte y lo hacen seguramente de las ventas que se van obteniendo, obteniendo nuevos préstamos o en artículos en especie del mismo negocio. De esta manera, se afecta tanto al cálculo de los costos como de los ingresos y al final, el conocer adecuadamente las utilidades, lo que provoca que los microempresarios no tengan una idea certera de cuál es la situación financiera del negocio. Lo mismo es aplicable para los familiares que participan en el negocio, pues al no recibir un sueldo por su apoyo en el negocio, no hay una idea certera de los costos que tendría para el empresario si en lugar de utilizar los servicios de familiares, tuviera que pagar un sueldo a terceros.

Una cuestión adicional para considerar es la cuestión fiscal que esto implica. En el presente estudio se consideraron una cantidad importante de microempresarios que pagan impuestos, por tanto, cuando ellos mismos no se asignan un sueldo y sus parientes tampoco, los costos son subvaluados y, por tanto, sus utilidades reflejadas son mayores lo que implica que su base gravable para el pago de impuestos es mayor ya que los costos asentados son menores de lo que son. Adicionalmente, los sueldos de los trabajadores, hasta cierto monto, se pueden deducir de los impuestos pagados[7][11]. En síntesis, además de no conocer la situación financiera de la empresa, fiscalmente las empresas formales acaban declarando una base gravable mayor a la que deberían tener.

5 I RECOMENDACIONES

El presente documento muestra que el conocimiento sobre los costos implícitos es un tema que debe considerarse en el estudio de los costos. En la literatura contable pura, es difícil encontrar una referencia extensa sobre los costos implícitos. Generalmente se mencionan los tipos de costos y la forma de asentarse, pero no se hace una referencia a que los sueldos, las rentas y los intereses deben considerarse dentro de los costos, salvo cuando se contratan trabajadores, se pagan rentas a terceros o se pide un préstamo a una institución financiera. En una encuesta informal realizada en meses anteriores con un grupo de profesores que imparten la materia en distintas universidades públicas y privadas, expresaban que cualquier empresario con sentido común debería considerar como costos a los anteriores y, por ello, no le daban importancia en los cursos básicos de contabilidad. El conocimiento de los costos económicos se concreta a explicarse en los libros para economistas, lo que resulta incomprensible puesto que, al considerar solamente los costos contables, los microempresarios carecen de una herramienta mucho más completa para calcular debidamente sus costos.

7 De acuerdo con la nueva LISR, para que las personas morales puedan deducir la nómina de sus trabajadores, deberán realizarla por los medios que la propia ley señala y expedir los comprobantes fiscales que correspondan. Lo anterior, en virtud de que el artículo 27, fracción III, de la LISR, ya no comprende la excepción prevista en la Ley anterior, es decir, que este requisito no aplicaba al pago de salarios, por lo que, de acuerdo con lo que prevé el citado precepto legal, para que sea deducibles aquellos pagos por concepto de salarios cuyo monto sea mayor a $2,000.00, deberán realizarse a través de los medios que establece dicho precepto legal (PRODECON, 2014).

Sería deseable profundizar en las razones por las que no se considera en los planes y programas de estudio, la enseñanza de los costos implícitos y la forma en que deben contabilizarse como explícitos. Otro aspecto importante para profundizar es la forma en que los empresarios deciden cuánto dinero deben asignarse como dueño de los negocios, de qué forma se lo asignan, si en especie o de qué forma y cuáles son las formas en que compensan a sus familiares por el apoyo que reciben en el negocio. Adicionalmente, sería deseable conocer si existen diferencias significativas entre empresas, dependiendo su tamaño, del giro y entre aquellas que tienen una contabilidad formal. La cuestión de género sería una cuestión aparte, puesto que un importante porcentaje de los empresarios entrevistados son hombres y sus apoyos son sus esposas o parejas y está confirmado las diferencias salariales que existen en género, pero en el caso estudiado no se trata de recibir un salario bajo sino de no recibir paga alguna.

REFERENCIAS

Aguiar Medina, Miguel Alfredo; Pérez Domínguez, Franklin Jair; Madriz, Delia (2012) **Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias,** vol. III, núm. 9, julio-diciembre, pp. 33-48 Universidad de Carabobo Carabobo, Venezuela.

Álvarez, Stephanie y Rettberg Angelika (2008) **"Cuantificando los efectos económicos del conflicto: una exploración de los costos y los estudios sobre los costos del conflicto armado colombiano".** Colombia Internacional, no 67: 14-37. https://doi.org/10.7440/colombiaint67.2008.01

Arredondo, Armando (1997). **Costos económicos en la producción de servicios de salud: del costo de los insumos al costo de manejo de caso.** Centro de Investigación en Sistemas de Salud, Instituto Nacional de Salud Pública. México.

Arriagada Rojas, S. (2019). **Análisis laboral y tributario de las remuneraciones de los dueños de las empresas. Revista de Estudios Tributarios,** (22), pp. 31-51.

Belausteguigoitia, R. (2010). **Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación** (2a. edición). México: Mc Graw Hill.

Bernanke, Ben (2004) **Principios de Economía**. Mc Graw2 Hill, México.

Bonilla, A. L. (2017). **Análisis de la importancia del concepto de "salario emocional" al interior de las PYMES**. Recuperado de: http://hdl.handle.net/10554/36343.

Corral, Fernando (2004) Recursos Humanos: **Compensación. Apuntes de un MBA**, Repositorio de la Universidad de Panamá.

Lo Vuolo, Rubèn (2009) **Asignación por hijo.** Centro Interdisciplinario para el estudio de las Políticas Públicas, Serie de análisis por coyuntura N.21. Argentina.

Londoño J. y Guerrero R. (1999). **Violencia en América Latina Epidemiologìa y Costos.** Red de Centros de Investigación de la Oficina del Economista Jefe Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Documento de Trabajo R-375 agosto.

Mankiw, N.(2006) **Principios de Economía.** Cengage, México. p.6

Mariño Becerra Gladys y Medina Sandoval Inelia (2009). **La Administración financiera una utopía en las microempresas.** Criterio Libre, ISSN 1900-0642, págs. 123-144. Colombia.

Parra, Jeniree; La Madriz, Jenniz (2017). **Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar.** Negotium, vol. 13, núm. 38, noviembre, pp. 33-48 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela.

Poza, E. (2011). **Empresas familiares (3a. edición).** México: CENGAGE Learning.

PRODECON. **Previsión Social y Deducibilidad de la Nómina.** DOCUMENTO TÉCNICO – INVESTIGACIÓN SUBPROCURADURÍA DE ANÁLISIS SISTÉMICO Y ESTUDIOS NORMATIVOS. **Procuraduría Federal de la Defensa del Contribuyente.** México, marzo 2014.

Puig, I. (2007). **Retratos de familia**. España: Empresa Activa.

Roca Friedheim, F. A. (1977). **Importancia de la administración de personal en la empresa**. Revista Aula, (20-21), 181-190.

Rodríguez Pedro (2016) **Manejo Financiero de las PYMES**. Revista Publicando, ISSN-e 1390-9304 (Ejemplar dedicado a: Julio- septiembre), págs. 588-596) Central University of Ecuador.

Rodríguez, J., & González, L. (2012). **Narratopedia y sus alcances interdisciplinares: prácticas narrativas en la red**. Nómadas, (36), 179-193.

Ronquillo, J. (2006). **Administración básica de la empresa familiar**. México: Panorama editorial.

Slavin, Stephen (2014) **Microeconomics,** Mc Graw Hill, New York.

Vera Colina, Mary A. (2006). **Gerencia Basada en Valor: La Inclusión del Costo Financiero como un Costo de Oportunidad Actualidad Contable** FACES Año 9 N.º 13, Julio-diciembre. Mérida. Venezuela. (154-165).

CAPÍTULO 22

UMA ANÁLISE DO CRIME CORPORATIVO DE CORRUPÇÃO A PARTIR DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Data de aceite: 01/01/2022

Leandro Pereira de Lacerda
http://lattes.cnpq.br/7213835111218980

Rodrigo Guimarães Motta
http://lattes.cnpq.br/5632584195439565

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos
http://lattes.cnpq.br/8447239091986129
https://orcid.org/0000-0003-3469-4592

RESUMO: Este artigo tem por objetivo fazer uma análise dos crimes corporativos de corrupção, a partir dos conceitos da teoria dos custos de transação, especificamente do conceito de oportunismo. Através de uma pesquisa descritiva documental, é analisado o conteúdo da delação premiada do ex-presidente da Odebrecht, Marcelo Odebrecht, e são investigados os indícios de comportamento oportunista no fato gerador dos crimes. Ao final, são apontadas cinco formas distintas de comportamento oportunista praticadas pela Odebrecht, com citação de trechos da delação e a devida explicação do contexto ao qual pertencem, sendo possível concluir que o comportamento oportunista foi uma das causas da corrupção empresarial. Ademais, conforme definido por Coase e com base no fato de que os atos da empresa buscaram melhores condições contratuais com órgãos do governo e empresas estatais, a classificação da corrupção é apresentada como custos de transação do tipo custos de barganha.

PALAVRAS-CHAVE: Corrupção Empresarial; Oportunismo; Custos de Transação; Odebrecht; Operação Lava-Jato.

ANALYSIS OF THE CORPORATE CRIME OF CORRUPTION USING THE THEORY OF TRANSACTION COST

ABSTRACT: This article aims to analyze corporate corruption crimes, based on the concepts of transaction cost theory, specifically the concept of opportunism. Through a descriptive documentary research, the content of the former Odebrecht President Marcelo Odebrecht's award-winning report is analyzed and the evidence of opportunistic behavior in the fact that generates the crimes is investigated. In the end, five distinct forms of opportunistic behavior by Odebrecht are pointed out, citing excerpts from the report and the proper explanation of the context to which they belong. It can be concluded that opportunistic behavior was one of the causes of corporate corruption. In addition, as defined by Coase and based on the fact that the company's acts sought better contractual conditions with government agencies and state-owned companies, the classification of corruption is presented as transaction costs of bargaining.

KEYWORDS: Corporate Corruption; Opportunism; Transaction Costs; Odebrecht; Lava-Jato Operation.

1 | INTRODUÇÃO

Em 17 de março de 2014, foi iniciada aquela que seria a maior investigação sobre casos de corrupção no Brasil, batizada Operação Lava Jato, em virtude da utilização

de um posto de gasolina como empresa de fachada que fazia a movimentação de dinheiro ilícito. A operação partiu de uma investigação na empresa pública Petrobras, logo atingindo outras empresas privadas que foram acusadas de participação no esquema de corrupção da empresa petrolífera brasileira, como Andrade Gutierrez, Odebrecht, Camargo Corrêa, OAS, UTC, Engevix, Mendes Júnior e Queiroz Galvão, todas elas do ramo da construção civil, que prestavam serviços ao governo. Para que seja possível dimensionar o tamanho da operação, de acordo com o MPF, até dezembro de 2019, já foram realizadas 162 condenações contra 50 pessoas físicas, 16 empresas e um partido político, sendo previsto o ressarcimento de R$ 14,3 bilhões aos cofres públicos. A Operação Lava Jato foi o pontapé inicial de uma cruzada contra a corrupção, instaurando outras operações que envolvem partidos políticos, figuras políticas, empresas estatais e empresas privadas. Ainda, o termo "delação premiada" se tornou comum aos ouvidos do povo brasileiro em virtude da Operação Lava Jato, na qual foram firmados 138 acordos de delação premiada, o que favoreceu o avanço das investigações.

A corrupção é apenas um dos tipos de crime corporativo, ou *white-collar crime*, termo que vem sendo utilizado para nomear o ato de empresas, e seus controladores, ao infringir a lei, visando, na maioria das vezes, o benefício da organização. Sutherland conceitua os crimes corporativos como de natureza sociológica. Para esse autor, a corrupção é "um crime cometido por uma pessoa de respeitabilidade e de alto *status* social no curso de sua ocupação profissional" (SUTHERLAND, 1940, p. 9). Os autores Clinard, Yeager, Brissette, Petrashek e Harries (1979, p. 17) conceituam o *white-collar crime* como aquele que "ocorre no contexto do complexo e variado conjunto de relacionamentos estruturados entre o corpo de diretores, executivos e gerentes de um lado e empresas-mãe, divisões corporativas e subsidiárias de outro".

Entretanto, verifica-se que corrupção, embora seja um termo utilizado para nomear um tipo de crime corporativo, emprestou o nome para descrever um crime comum na área política. Portanto, para tratar o tema, é de fundamental importância que se tenha um conceito claro do que é o crime de corrupção. Por esse motivo, este artigo buscou descrever em detalhes as principais definições de corrupção corporativa encontradas na literatura, considerando ainda que o termo possui um caráter polissêmico. Levando em conta a importância que o tema adquiriu na atualidade, foi possível constatar, através de um levantamento bibliográfico, que ele ainda é pouco explorado pelos acadêmicos da área de Administração, pois a maioria dos estudos acadêmicos encontrados sobre o assunto foi realizada por sociólogos ou por alunos da área de Direito, tratando o problema sob a ótica de suas disciplinas, isto é, como um problema social ou jurídico. No entanto, uma vez que esses crimes acontecem no âmbito da gestão de empresas, objeto de estudo do campo da Administração, torna-se fundamental estudar o assunto sob a ótica do pesquisador em Administração.

Dessa forma, este artigo procurou traçar uma análise do crime corporativo de

corrupção, fundamentado na teoria dos custos de transação, ligando, especificamente, o comportamento oportunista dos agentes como fato gerador da corrupção. A partir de uma análise do conteúdo da delação premiada do ex-presidente da Odebrecht, Marcelo Bahia Odebrecht, baseada nos fundamentos da teoria dos custos de transação, foram relacionadas as motivações e o processo pelos quais o crime de corrupção ocorreu dentro da Odebrecht.

2 | CRIMES CORPORATIVOS

O conceito de crime corporativo é difuso e, como já foi dito, possui um caráter polissêmico, sendo possível, porém, encontrar autores recorrentes entre os principais trabalhos publicados sobre o tema. Portanto, é preciso estudar a definição utilizada por esses autores para entender um pouco mais o que é, de fato, o crime corporativo.

Uma das primeiras abordagens científicas do crime corporativo, já citada anteriormente, classifica-o como “um crime cometido por uma pessoa de respeitabilidade e de alto *status* social no curso de sua ocupação profissional” (SUTHERLAND, 1940, p. 9). Do ponto de vista sociológico, Sutherland conceitua os crimes corporativos como de natureza comportamental, contrariando teorias anteriores de criminologia que abordavam os crimes como oriundos apenas da classe baixa da população. Em seu artigo, ele chama a criminalidade corporativa de *white-collar crime*, ou crime do colarinho branco, por ser, em sua maior parte, cometida por pessoas do alto escalão empresarial e com grande poder econômico. O autor cita como exemplos de crimes de colarinho branco mais comuns: fraudes em demonstrações financeiras de empresas, manipulações em bolsas de valores, subornos comerciais, subornos de funcionários públicos, direta ou indiretamente, a fim de garantir contratos e legislação favoráveis, falsas declarações em publicidade e vendas, fraudes fiscais, entre outros, que, apesar de serem os mais comuns, afirma o autor, podem ser encontrados em todas as profissões. Na profissão médica, por exemplo, ele cita a venda de medicamentos ilegais, aborto ilegal, relatórios fraudulentos e testemunhos em casos de acidentes, casos extremos de tratamento desnecessário, especialistas falsos, restrição de concorrência etc.

Os autores Clinard, Yeager, Brissette, Petrashek e Harries (1979, p. 17), ao conceituar o crime corporativo como aquele que “ocorre no contexto do complexo e variado conjunto de relacionamentos e estruturados entre o corpo de diretores, executivos e gerentes de um lado e empresas-mãe, divisões corporativas e subsidiárias de outro”, trouxeram a visão do crime corporativo como algo complexo, estruturado no alto escalão das organizações e especialmente organizado.

Michalowski e Kramer (1987) sugeriram ampliar a visão a respeito de crimes corporativos como não somente aqueles que especificamente infringem as leis impostas em um determinado território, mas, também, os atos de má conduta das organizações. Para

explicar essa ideia, eles citam o exemplo de empresas transnacionais (ou multinacionais, empresas que operam em diversos países) que procuram estabelecer negócios em países cuja regulamentação seja mais branda do que em seus países de origem, a fim de obter vantagens e escapar da legislação imposta no país de sua matriz. Apesar de essas empresas não infringirem as leis do país onde se instalam, os autores consideram esse ato como má conduta, pois normalmente os países com leis mais brandas (na maioria dos casos, os países em desenvolvimento) acabam sacrificando direitos universais para poder receber essas empresas, ou seja, essas empresas exercem forte poder de influência na regulamentação do país. Os autores citam ainda que, normalmente, isso ocorre em três esferas regulatórias: condições de trabalho, poluição ambiental e segurança do consumidor. Os autores consideram, portanto, como crimes corporativos, a má conduta das organizações, quando trazem danos ou prejuízos ao país onde se instalam, ainda que estejam atuando de acordo com as leis locais.

Mais tarde, Vaughan (1999), tendo em vista a má conduta das empresas, ajudou a definir o termo, considerando-o como atos de omissão ou comissão por indivíduos ou grupos de indivíduos que atuam em seus papéis organizacionais violando regras, leis ou regulamentos administrativos em nome de objetivos organizacionais, contribuindo, dessa forma, para aclarar a concepção de crime organizacional.

Assim, como o crime corporativo tem uma definição bastante variada de acordo com os estudos de cada autor, e com base em tudo que foi analisado aqui, é possível chegar a uma definição de crime corporativo como sendo qualquer conduta organizacional legal ou ilegal praticada, que traga prejuízos ou danos à sociedade, visando somente o benefício da organização.

3 | CRIMES CORPORATIVOS DE CORRUPÇÃO

Como visto no tópico anterior, são diversas as classificações de crimes corporativos existentes, por isso, este artigo trata, em detalhes, apenas de um tipo de crime corporativo: o crime corporativo de corrupção. Já foi explicado previamente o que é crime corporativo, mas afinal, o que é o crime corporativo de corrupção?

> O termo corrupção inclui uma enorme diversidade de atos: trapaça, velhacaria, logro, ganho ilícito, desfalque, concussão, falsificação, espólio, fraude, suborno, peculato, extorsão, nepotismo e outros. Isso cria razoável dificuldade para se chegar a uma definição consensual. O fenômeno pode ser observado numa gradação quase infinita. Vai de pequenos desvios de comportamento à total impunidade do crime organizado, por parte das várias áreas e níveis governamentais. Pode ocorrer suborno para a compra de um benefício legalmente previsto - e o que se compra é maior rapidez ou precedência sobre outros interessados -, como pode haver compra de um benefício ilegal. A natureza da ação, suas consequências e a punição prevista serão totalmente diferentes. (BREI, 1997).

Há uma grande dificuldade para conceituar corrupção. O assunto começou a ser discutido com mais intensidade a partir da década de 1950, notando-se, porém, que existem inúmeros estudos de variados autores sobre o tema, tratando-o sob diferentes perspectivas. Assim, Brei (1997) considera, apesar da falta de consenso sobre o termo, que as definições de corrupção podem ser reunidas em quatro grupos: definições com foco no mercado, no interesse público, em regulamentações formais e na opinião pública.

As definições com foco no mercado trazem as teorias econômicas para explicar o problema da corrupção, baseadas no uso ilegal de mecanismos para influenciar ações burocráticas que tragam benefícios a determinado indivíduo ou grupo. Um exemplo de como isso acontece é a utilização do suborno para comprar decisões de algum órgão do governo, na definição de uma lei, para facilitar o atingimento de objetivos específicos de um indivíduo. As definições com base no interesse público consideram os fundamentos ético-morais, sendo a corrupção, dessa forma, tratada como um comportamento que se desvia das normas predominantes no senso comum. Aqui, atribui-se ao ato da corrupção a predominância do interesse particular sobre o interesse público. Essa linha de definição é bastante criticada, pois não há consenso sobre o que representa claramente o interesse público. As definições centradas em regulamentações formais caracterizam a corrupção como o ato de desrespeitar normas, sejam elas formais ou informais, com o objetivo de obter benefício próprio. Nye (1967) define a corrupção, de acordo com essa linha, como:

> Corrupção é o comportamento que se desvia dos deveres formais de um cargo público em razão de vantagens pecuniárias ou de ***status*** oferecidas a seu titular, familiares ou amigos íntimos; ou que viola normas que impedem o exercício de certas modalidades de influência do interesse de particulares, tais como: a) suborno (uso de recompensa para perverter o julgamento do ocupante de um cargo público); b) nepotismo (concessão de cargo público sem prévia avaliação do mérito do candidato); e c) peculato (apropriação ilegal de recursos públicos para uso particular). (NYE, 1967).

As principais críticas com relação a esse tipo de definição é a falta de leis e de regulamentações que cubram toda a extensão do conceito de corrupção. Por último, encontram-se as definições centradas na opinião pública, baseadas em atos e significados expressos pela opinião pública a respeito da corrupção política, caracterizando-as, portanto, como de natureza social. Vários autores, seguindo os preceitos da opinião pública, estudaram a corrupção e se depararam com uma infinidade de conceitos, pois o público vê a corrupção em diversas e diferentes atividades, o que leva a definições não científicas, em um apanhado de julgamentos, de acordo com aquilo que cada um "acha" que é a corrupção.

É crescente a preocupação com a corrupção instalada e, por isso, governos, organizações, empresas e a sociedade estão voltando seu olhar para os problemas que tal tipo de prática pode trazer. A ONU organiza, desde 1996, a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, a fim de debater o tema. No Brasil, a lei anticorrupção entrou em vigor

apenas em 2015. Os escândalos revelados pela Operação Lava Jato também levaram a corrupção corporativa às rodas de discussão, nas quais constava anteriormente apenas a corrupção política, conforme assevera Nucci (2015):

> A corrupção caracteriza-se, nitidamente, pela negociata, pelo pacto escuso, pelo acordo ilícito, pela depravação moral de uma pessoa, gerando, muitas vezes, imensos estragos ao Estado. Mas a corrupção não se limita às fronteiras da Administração Pública, pois corre solta no ambiente privado, em particular, no cenário de empresas particulares. As maiores do mundo, que se autointitulam honestas, são surpreendidas, de tempos em tempos, imersas na podridão dos negócios malvistos e ilegais. (NUCCI, 2015).

4 I TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A teoria do custo de transação foi abordada pela primeira vez por Coase (1937), em um artigo em que analisava a natureza das empresas, procurando responder à pergunta: Por que determinados agentes escolhem produzir alguns de seus próprios insumos (chamada integração vertical)? E por que algumas vezes eles escolhem terceirizar (comprando de fornecedores independentes)? Essa investigação esclareceu por que a empresa não possui apenas os custos de produção, mas, também, os custos de transação (CTs). Os CTs podem ser exemplificados como os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato, sendo, dessa forma, nada mais do que os custos econômicos necessários para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatível com a sua funcionalidade econômica.

Coase (1937) classifica os custos de transação em três principais categorias:

1. **Custos de busca e de informação:** custos de investigação para saber se o produto já existe em determinado mercado, verificando qual a sua utilidade e funcionalidade, e o custo para realizar cotações, buscando o melhor preço possível.

2. **Custos de barganha:** são os custos de negociação, procurando estabelecer com o comprador um acordo que seja o mais justo possível.

3. **Custos de policiamento:** são os custos dispendidos para garantir que sejam cumpridos os acordos firmados, tomando as providências adequadas, caso haja ruptura do acordo por parte do comprador.

Foi Williamson (1996) quem desenvolveu a teoria dos custos de transação, sendo o autor mais citado nas pesquisas sobre o assunto. De acordo com esse autor, existem dois aspectos comportamentais que regulam os custos de transação: a racionalidade limitada e o oportunismo.

Thielmann (2013) considera a racionalidade limitada como sendo a incapacidade do comportamento humano de analisar todos os aspectos existentes em uma transação.

Fiani (2002) define o oportunismo como sendo a transmissão de informação seletiva,

distorcida, e promessas autodesacreditadas sobre o comportamento futuro do próprio agente, estando essencialmente associado à manipulação de assimetrias de informação, visando apropriação de fluxos de lucros.

De acordo com Williamson (1996), as organizações existem devido à sua capacidade superior para atenuar o oportunismo humano, através do exercício de controles hierárquicos que não são acessíveis aos mercados.

Ghoshal e Moran (1996) possuem uma visão contrária à de Williamson, acreditando que esses controles hierárquicos não necessariamente atenuam o comportamento oportunista, mas, na verdade, eles são mais propensos a causar o efeito oposto. Outra crítica desses autores em relação às ideias de Williamson é que ele não especifica os mecanismos pelos quais o oportunismo é criado ou é reduzido, assumindo unicamente a natureza humana como sua causa, sem considerar outros aspectos, como, por exemplo, a organização das próprias instituições. Williamson (1996) afirma que estar alerta aos perigos do oportunismo não é o mesmo que encorajar o oportunismo. Em vez disso, desde que o oportunismo seja a lição de olhar para frente, perceber seus possíveis perigos e tomar medidas de mitigação de perigo é uma forma de evitá-lo.

A Teoria de Custo de Transação é um importante fator a ser considerado, quando são realizados estudos de eficiência de uma organização, pois apresenta uma visão de que atividades não tangíveis, como aquelas relacionadas aos processos para terceirização, gestão de contratos e negociações, também têm determinados custos que muitas vezes não são devidamente apreciados nas fórmulas convencionalmente utilizadas. Examinando tal variável, os executivos podem, a partir disso, tomar as melhores decisões que levem à máxima eficiência da organização.

5 | METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada com o propósito de relacionar, especificamente, os crimes corporativos de corrupção a aspectos da teoria dos custos de transação, ligando o comportamento oportunista do agente como fato gerador do crime de corrupção. Maclean (2008) traçou um estudo a respeito de um caso de crime corporativo que ocorreu em uma corretora de seguros de vida nos EUA, em que foram aplicadas práticas de venda enganosas, e trouxe a visão da má conduta organizacional como sendo um problema derivado da relação comportamento oportunista *versus* pressão:

> A explicação teórica pressão/oportunidade baseia-se no pressuposto de que os atores organizacionais são calculadoras racionais amorais: quando confrontados com algum bloqueio ou escassez de recursos, os membros da organização realizam um cálculo mental, ponderando os benefícios da falta de conduta contra os custos da quebra de tal regra. Se os benefícios da quebra de regras superam os custos, a falta de conduta é o curso escolhido de ação, sem verificação de bússola moral. (MACLEAN, 2008).

Para relacionar os crimes de corrupção com a teoria dos custos de transação, este artigo analisou o conteúdo da delação premiada do ex-presidente do grupo Odebrecht, Marcelo Odebrecht, buscando evidências de comportamento oportunista no fato gerador dos crimes. Para isso, foi realizada uma pesquisa documental, analisando os vídeos da delação premiada e a transcrição do depoimento realizado por Marcelo Odebrecht. Uma vez que se procurou neste artigo relacionar a corrupção aos custos de transação, esta pesquisa tem caráter descritivo, conforme classificação de Creswell (2007). Para análise e interpretação dos dados documentais, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que podem ser aplicados para analisar diversos tipos de discursos, e é conhecida por ser uma técnica utilizada para realizar a classificação de símbolos que são analisados pelo pesquisador, segundo uma definição prévia de categorias formuladas sobre o problema de pesquisa. A partir da sistematização desses símbolos, procura-se inferir conhecimentos que permitam entender o fenômeno, tendo em vista que o objeto de estudo da análise de conteúdo é a linguagem (RICHARDSON, 2012).

A análise de conteúdo, tendo como objeto de estudo a linguagem, procura realizar a codificação do texto pesquisado. De acordo com Saldaña (2009), um código na pesquisa qualitativa pode ser uma palavra ou, ainda, uma frase curta que possua um significado simbolicamente útil à pesquisa. O mesmo autor diz que a ação de codificar (atribuir códigos a um conjunto de dados) é sistematizar os dados de forma a obter categorias passíveis de serem analisadas.

O objetivo geral da pesquisa foi demonstrar de que forma o comportamento oportunista está relacionado com os crimes corporativos de corrupção, buscando para isso responder a seguinte pergunta de pesquisa: O comportamento oportunista é um dos causadores do crime corporativo de corrupção nas organizações privadas?

6 | ODEBRECHT S.A.

De acordo com sua página oficial, a Odebrecht é um grupo de empresas brasileiro, com negócios em vários países do mundo (atua em 24 países, além do Brasil, e exporta produtos e serviços para 98 países). Atua em diversos segmentos da indústria e de serviços, como engenharia, construção, imobiliário, projetos de infraestrutura e energia. Possui cerca de 79 mil funcionários em todo mundo, sendo 59% desse número composto por brasileiros, e foi fundada em 1944, em Salvador, Bahia, pelo engenheiro Norberto Odebrecht. De ascendência alemã, a família Odebrecht, desde a chegada ao Brasil, aventurou-se ao empreendedorismo na área da construção civil, sendo que o pai de Norberto, Emilio Odebrecht, inaugurou no país, em 1923, a primeira companhia da família. Iniciando com obras e projetos na Bahia, a Odebrecht se destacou pela qualidade e inovação em seus projetos, os quais, com a tecnologia aplicada, eram finalizados muito

mais rapidamente, superando outras construtoras à época. Em 1953, iniciou sua parceria com a Petrobras, para quem desenvolveu e construiu o projeto Oleoduto Catu-Candeias, na Bahia, para o transporte de óleo. A partir de então, a empresa expandiu seu território e foi responsável por grandes obras de infraestrutura no Brasil, como usinas hidrelétricas, teatros, universidades, edifícios-sede de empresas estatais e governamentais, usinas termonucleares, aeroportos etc. Com sua atuação já consolidada no Brasil, em 1979, começou o processo de internacionalização, assinando seus primeiros contratos para construção de obras de infraestrutura no Peru e no Chile. Em 1985, as obras no exterior já representavam 30% dos contratos da Odebrecht. Ainda em 1979, começou um processo de diversificação de negócios, investindo no setor petroquímico.

Em 1998, Norberto Odebrecht se retira do controle da companhia, passando a presidência do conselho de administração para o seu filho Emilio Odebrecht. A partir do ano 2000, a empresa diversifica ainda mais seus negócios, consolidando sua presença no setor de óleo e gás, entrando também nos negócios agroindustriais, de energia e imobiliários. Em 2009, Marcelo Odebrecht, filho de Emilio, assume a presidência do grupo. No ano de 2014, a empresa foi acusada por envolvimento em crimes de corrupção e cartel que comprometiam também a empresa estatal Petrobras, pela Operação Lava Jato. Em 2016, Marcelo Odebrecht foi acusado e condenado a 19 anos de prisão por implicação em crimes de corrupção ativa, lavagem de dinheiro e associação criminosa. No mês de janeiro de 2016, assinou em conjunto com seu pai, acordo de delação premiada com o Ministério Público Federal (MPF), comprometendo-se a pagar 8,6 bilhões de reais em indenizações por ter se envolvido em escândalos de corrupção. Nessas delações, o grupo admitiu ter feito o pagamento de propina a 12 países e a centenas de políticos, e que firmou, com os Estados Unidos, Suíça e Brasil, o maior acordo de leniência do mundo.

7 | RESULTADOS

A análise do conteúdo da delação premiada de Marcelo Odebrecht, denominado a partir daqui como delator, demonstrou vários indícios de comportamento oportunista. No decorrer desta seção, serão expostos os contextos e citados trechos completos do depoimento do delator, que comprovam comportamento oportunista. A análise de conteúdo da delação demonstrou, ainda, cinco categorias que representam formas distintas de comportamento oportunista: manobras para criação de dívida com o governo, manobras para ganhos de licitação, manobras para vantagem fiscal, manobras para vantagem financeira e manobras para desenvolver relacionamento com poderosos. Essas cinco formas de comportamento oportunista serão detalhadas a seguir.

7.1 Manobras para criação de dívida com o governo

O envolvimento da Odebrecht nos escândalos de corrupção se deu através de vários aportes financeiros realizados pelo grupo a partidos, assessores e candidatos. De

acordo com o delator, os aportes nem sempre eram realizados para obter um benefício específico, os pagamentos eram feitos e, quando havia necessidade, o delator se dirigia aos responsáveis e os benefícios eram concedidos. Aqui fica evidenciado o primeiro indício de comportamento oportunista, quando é estabelecida uma relação de dívida com os agentes do governo, para cumprimento no futuro:

> Veja bem, eles claramente sabiam que essa lógica existia, o seguinte: é óbvio que eles sabiam que a razão pela qual eu estaria doando aquela dimensão que eles conheciam é porque eu tinha uma agenda grande. Tanto é assim... e na cabeça deles, apesar de, muitas vezes, eu levava para eles problemas para solucionar que eles mesmos criavam, quer dizer, que a burocracia do governo criava, na cabeça deles, eles estavam ajudando a gente. Então, muitas vezes você escutava coisas do tipo: "vocês nunca ganharam tanto dinheiro". Então, é óbvio que eles sabiam que a razão pela qual a gente tinha essa dimensão de valores acertados de pagamentos seria em função de nossa agenda com eles. Então, isso eles sabiam, obviamente que existia essa expectativa (Trecho do depoimento de Marcelo Odebrecht ao MPF, em janeiro de 2016).

7.2 Manobras para ganhos de licitação

Durante o período em que as propinas foram pagas, apenas em dois momentos, o pagamento foi levado a efeito para pleitos específicos. Aqui, fica mais claro que houve o comportamento oportunista para conseguir os pleitos específicos solicitados pelo delator, cuja realização não seria possível (ou seria, mas com muita dificuldade) através das vias legais:

> ...dentro dessa relação, eu disponibilizava, quer dizer, negociava com eles valores no processo, mais ou menos, acumulado, entre 2008 e 2015, um montante ao redor de 300 milhões de reais. Desses 300 milhões de reais, e aí eu elaboro um pouco mais à frente, em outros relatos, teve dois momentos onde houve pedidos de contrapartidas específicas para dois pleitos. O resto entrava dentro de uma relação ampla, onde, simplesmente, ia se negociando valores em função de uma agenda grande que a gente tinha com eles, uma expectativa que existia da parte deles. E esses valores que eram disponibilizados, eles acabavam sendo usados por orientação de Palocci e Guido, para fins diversos: desde doação oficial para campanhas políticas, isso principalmente as campanhas presidenciais de 2010 e 2014, para doações de caixa 2, tanto de campanhas presidenciais, como municipais, como foi o caso para o Haddad e também até para pagamentos para caixa 2 de campanhas do exterior, porque interessavam, por alguma razão, ao PT e ao Governo Federal, apoiar (Trecho do depoimento de Marcelo Odebrecht ao MPF, em janeiro de 2016).

7.3 Manobras para vantagem fiscal

Algumas das contribuições do governo para a Odebrecht foi a aprovação para empresas do grupo do intitulado Refis da Crise, um refinanciamento de dívidas tributárias que o país lançou para algumas empresas com o objetivo de conter a crise e ajudar tais empresas a não fecharem as portas. Conforme afirma o delator:

> ...foi aonde começou, digamos assim, os primeiros créditos nessa conta corrente: que foi o assunto do Refis da Crise, que foi negociado com Guido Mantega, com apoio de Palocci, e o assunto do rebate de uma linha de crédito de Angola, que foi negociado com Paulo Bernardo, com apoio de Palocci. O Refis da Crise teve dois assuntos que era IPI crédito prêmio e crédito zero, que eram assuntos antigos, desde a década de 1990, e que houve uma mudança de jurisprudência do STF, nessa mudança de jurisprudência, se criou um passivo enorme para a Braskem, que calculava-se que se podia chegar até a 4 bilhões na época... Houve uma mobilização geral das empresas e, obviamente, pelo tamanho do nosso passivo, eu atuei muito fortemente nisso, o primeiro interlocutor desse assunto foi Palocci... então, quer dizer, era um passivo que podia, na época, quebrar a Braskem e acabou indo para um valor que a gente conseguiu administrar na época, mas era muito importante e decorrente dele veio esse compromisso de 50 milhões perante o Guido, que ele acabou, só utilizando, a partir de 2010... (Trecho do depoimento de Marcelo Odebrecht ao MPF, em janeiro de 2016).

7.4 Manobras para vantagem financeira

A empresa também obteve vantagem financeira com sua prática de corrupção, em troca de verbas ilegais, tendo o governo beneficiado a Odebrecht através da facilitação de liberação de financiamentos para exportações do grupo, conforme é relatado a seguir:

> ...essa linha de crédito, Angola, ela negociava sempre tranches de aumento da linha de crédito, em função do preço do petróleo, desenvolvimento da produção... o Paulo Bernardo chegou, foi depois confirmado que veio de Lula a indicação, e aí ele pediu: “a gente vai dar esse aumento da linha de crédito, na dimensão que vocês querem, mas a gente quer 40 milhões de apoio para a campanha”. O que que aconteceu? Como a gente já tinha, nesse momento, assinado em Angola os contratos, a gente só precisava do financiamento para exportar, acertamos este valor (Trecho do depoimento de Marcelo Odebrecht ao MPF, em janeiro de 2016).

7.5 Manobras para desenvolver relacionamento com poderosos

O delator alega que, através dos pagamentos de propina e em apoio ao governo, não estava criando oportunidades de negócio para a empresa, mas investindo no seu relacionamento com personalidades importantes que poderiam ajudá-lo a resolver problemas que envolviam as empresas do grupo Odebrecht, novamente demonstrando evidências de comportamento oportunista:

> ...eu não construía com o Guido oportunidades de negócio. Eu, em geral, levava para ele os problemas. É só pegar as minhas agendas com ele, é o seguinte: grande parte foi financiamento... a gente começava com investimento, ganhava concessão baseado numa promessa de investimento. Aí depois dos investimentos, tratávamos dos financiamentos. Aí eu levava o pleito, exemplo, claro, por exemplo, uma coisa que ocupou muito o meu espaço: o financiamento para a Via dos Atletas e o Parque Olímpico. Então, eu não diria que teve, na relação com ele, um negócio, porque quem negociava os projetos tudo, no fundo, eram os meus gestores de negócios. Eles me acionavam quando tinha um problema. Então, normalmente eu levava o

> problema para Guido, exemplo claro é Arena Corinthians, o que que eu tratava com o Guido? Os problemas para resolver, era o financiamento para destravar, era essas coisas (Trecho do depoimento de Marcelo Odebrecht ao MPF, em janeiro de 2016).

7.6 Outros resultados relevantes da pesquisa

O delator ainda não diferenciava os valores doados de forma ilícita com aqueles doados de forma lícita, para ele os objetivos eram os mesmos, no fim os valores acabavam misturados:

> Olha, é que eu, até já tive a oportunidade de falar o seguinte: eu, na minha opinião, pelo menos na minha... a gente raciocinava o seguinte: a gente convivia e achava natural o caixa dois. Três quartos da campanha no Brasil, eu estimo, era caixa dois. Então, caixa dois virou um processo, quase um círculo vicioso, porque você tinha que fazer caixa dois. Então, muitas vezes, tinham candidatos, do ponto de vista, digamos assim, honestos, e que usavam caixa dois por uma questão de referência de valores. E tinham candidatos desonestos, que recebiam, no caixa um, propina. Então, eu nunca olhei a licitude, tinha licitude eleitoral, mas a licitude do ponto de vista da origem do recurso, eu não acho que estava no caixa um ou no caixa dois, e sim da maneira com que foi combinado esse recurso. (Trecho do depoimento de Marcelo Odebrecht ao MPF, em janeiro de 2016).

O delator explica que seu objetivo, como dirigente do grupo Odebrecht, era manter o crescimento da empresa com uma estratégia baseada em três pilares: estar envolvido nos principais projetos do país, cultivar o relacionamento interpessoal com o governo e apoiar financeiramente o projeto político dos partidos. Dessa forma, a empresa passou a ser uma das grandes doadoras para as campanhas políticas, tanto por vias legais como por vias ilegais, sendo que as ilegais, principalmente, é que colaboraram para que a dívida de uma parte com a outra se formasse, quanto maior eram as doações, maiores eram as expectativas de contribuição esperadas do outro lado.

8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa apontam cinco formas distintas por intermédio das quais houve comportamento oportunista por parte da empresa Odebrecht, o que comprova a existência de comportamento oportunista nas relações com os agentes políticos e do governo, sendo possível concluir, então, que o comportamento oportunista é uma das causas dos crimes de corrupção cometidos pela Odebrecht.

Esse comportamento oportunista acontece, principalmente, devido à grande burocracia imposta pelo governo e entidades de financiamento, de acordo com o depoimento de Marcelo Odebrecht. Análogo ao caso citado por Maclean (2008), o comportamento oportunista, demonstrado no caso Odebrecht, surgiu a partir de pressões colocadas contra o grupo, que encontrou como alternativa para superá-las a oportunidade de comprar os

agentes para obter benefícios a favor da empresa e o encurtamento dos caminhos que ela teria que percorrer através das vias legais, cometendo enfim o crime de corrupção.

A partir desta análise, a corrupção também pode ser vista como um custo de transação, do tipo custos de barganha, de acordo com as classificações de Coase (1937), pois as propinas pagas tiveram o objetivo de conseguir melhores condições contratuais para o grupo Odebrecht em negociações realizadas com o governo e empresas estatais.

É evidente que houve enriquecimento por parte do Grupo Odebrecht com essa prática, uma vez que seu crescimento nos últimos anos foi acelerado. Dessa forma, os custos de transação, no caso os custos de barganha, foram menores que o lucro obtido em contrapartida à prática de tais crimes.

Para expandir um pouco mais o entendimento do oportunismo nos crimes corporativos de corrupção, faz-se necessário analisar o conteúdo de outras delações premiadas de executivos de outras empresas investigadas na Operação Lava Jato, para verificar se as evidências aqui encontradas são realmente consistentes, ficando como uma recomendação para pesquisa futura.

REFERÊNCIAS

BREI, Z. A. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. **Revista de Administração Pública**, v. 30, p. 64-77, 1997.

CLINARD, M. B.; YEAGER, P. C.; BRISSETTE, J.; PETRASHEK, D. & HARRIES, E. **Ilegal corporate behavior**. Washington: Department of Justice, 1979.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica, New Series**, v. 4, p. 386-405, 1937.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. São Paulo: Campus, 2002.

GHOSHAL, S.; MORAN, P. Bad for Practice: A critique of the transaction cost theory. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 13-47, 1996.

MACLEAN, T. L. Framing and organizational misconduct: a symbolic interactionist study. **Journal of Business Ethics**, v. 78, p. 3-16, 2008.

MICHALOWSKI, R. J.; KRAMER, R. C. Space between laws: the problem of corporate crime in a transnational context. **Social Problems**, v. 34, p. 34-53, 1987.

NUCCI, G. de S. **Corrupção e Anticorrupção**. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

NYE, S. Corruption and political development: a coast-benefit analysis. **American Political Science Review**, v. 61, p. 417-427, 1967.

ODEBRECHT. **Sobre a Odebrecht.** Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/sobre-a-odebrecht/sobre-a-odebrecht>. Acesso em: out. 2018.

PODER 360. Vídeos da Delação Premiada da Odebrecht. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/lava-jato/assista-aqui-a-todos-os-videos-da-delacao-premiada-da-odebrecht>. Acesso em: out. 2018.

PORTAL MPF. **Caso Lava Jato.** Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato/entenda-o-caso>. Acesso em: dez. 2019.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social: Métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

SALDAÑA, J. The coding manual for qualitative researchers. London: **Sage Publications**, 2009.

SUTHERLAND, E. H. White-collar criminality. **American Sociological Review**, v. 5, p. 1-12, 1940.

THIELMANN, R. **A Teoria dos Custos de Transação e as Estruturas de Governança: uma Análise do Caso do Setor de Suinocultura no Vale do Rio Piranga – Mg,** Gestão e Tecnologia para a Competitividade, 2013.

VAUGHAN, D. The dark side of organizations: mistake, misconduct, and disaster. **Annual Review Sociological**, v. 22, p. 271-305, 1999.

WILLIAMSON, O. E. Economic Organization: The case for Candor. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 48-57, 1996.

SOBRE O ORGANIZADOR

ELÓI MARTINS SENHORAS - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASis) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

ÍNDICE REMISSIVO

A

B

C

D

E

F

G

H

I

K

M

N

P

R

S

T

U

V

W

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

@atenaeditora

www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora

Ano 2022

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2022